

Л84

Игорь Лукашук

Искусство деловых переговоров

Beck Business
PocketGuide

Российская академия наук
Институт государства и права
Академический правовой университет

И.И. Лукашук
**Искусство
деловых
переговоров**

Учебно-практическое пособие



Москва
Издательство БЕК, 2002

**УДК 34
ББК 67.412.2
Л 84**

Серия «PocketGuide» основана в 2002 г.

Лукашук И.И.

Л 84 Искусство деловых переговоров: *Учебно-практическое пособие*. – М.: Издательство БЕК, 2002. – 208 с. – (Серия «PocketGuide»).

ISBN 5-85639-337-6

В книге рассматриваются основы искусства ведения деловых переговоров и составления соглашений.

Автор - Лукашук Игорь Иванович, профессор, доктор юридических наук, руководитель Центра международно-правовых исследований Института государства и права РАН, старший партнер юридической фирмы «Лукашук и партнеры», автор ряда работ по теории и практике ведения переговоров и разработке международных договоров; участвовал во многих дипломатических и коммерческих переговорах, в разработке международных договоров и коммерческих контрактов.

Представляет интерес для всех участников деловых переговоров, а также для студентов и аспирантов по юридическим, экономическим и близким специальностям.

УДК 34
ББК 67.412.2

ISBN 5-85639-337-6

© Лукашук И.И., 2002
© Издательство БЕК, 2002

ПРЕДИСЛОВИЕ

Переговоры представляют собой важную форму человеческого общения. Человек вступает в переговоры с самого рождения. Новорожденный требует еду, а мать стремится отвлечь его, считая, что время для еды не наступило.

Переговоры охватывают все сферы жизни общества, от семьи до государственной политики. При этом следует заметить, что и разрешение семейных конфликтов далеко не простое дело. Порой решение семейных вопросов оказывается для участников более сложным, чем урегулирование политических проблем. Одна из причин семейных конфликтов – в неумении членов этой основной ячейки общества решать возникающие споры путем соответствующих переговоров.

Умение вести переговоры - необходимая часть культуры. От этого в немалой мере зависит как личная, так и деловая жизнь человека. Первостепенное значение искусство ведения переговоров имеет для деловой активности. Без овладения им невозможно достаточно полно использовать свои потенциальные возможности. Неумение вести переговоры оборачивается убытками. И чем значительнее сделки, которые обсуждаются, тем больше убытки.

Посещая книжные магазины за рубежом, нельзя не обратить внимание на то, сколь значительное место на прилавках занимают книги по менеджменту и такому важному его элементу, как искусство деловых переговоров. К сожалению, в отечественных магазинах картина была иной. Она начала меняться в последние годы. Первыми осознали потребность в соответствующей литературе издатели, которые выпустили ряд работ зарубежных авторов (правда, не всегда лучших). Кроме того, эти работы не рассчитаны на российского читателя и, естественно, не учитывают специфику российского бизнеса. Сказанное, однако, не означает отрицания полезности упомянутых изданий.

Появились первые работы и российских авторов. В них рассматривается широкий круг вопросов, относящихся к деловому общению в целом, включая психологию и культуру такого общения. Почти все книги имеют разделы, относящиеся к переговорам. Написаны они научными работниками, философами, психологами, экономистами. К сожалению, среди них нет юристов, имеющих практический опыт ведения деловых переговоров и оформления их результатов. Замечу, что большинство зарубежных авторов такого рода книг опираются на собственный опыт.

Молодой отечественный бизнес остро нуждается в овладении искусством переговоров. От успеха в этом сложном деле в значительной мере зависит положение соответствующей фирмы. Участвуя в переговорах или наблюдая за ними, не раз приходилось убеждаться в серьезных потерях, которые были обусловлены неумением вести переговоры. Особенно это касается тех случаев, когда переговоры велись с зарубежными партнерами. Сказанное имеет отношение и к политической жизни нашей страны. Умение вести переговоры – важное качество политика на любом уровне.

Все это и побудило предпринять попытку по возможности кратко изложить элементарные правила ведения деловых переговоров. В этих целях автор обратился к широкому кругу литературы и материалов, отражающих мировой опыт. Ориентироваться в этом море информации помог личный опыт участия в дипломатических и деловых переговорах, в разработке международных договоров, в юридическом оформлении результатов деловых встреч.

При всем значении личного опыта не стоит его переоценивать. Он имеет смысл, главным образом, как основание, опираясь на которое можно правильно понять и истолковать общий опыт, тем самым создав предпосылки для его четкого описания. Для достижения цели автору не обязательно быть выдающимся переговорщиком, так же как учитель пения не должен быть выдающимся певцом. Задача автора проанализировать теорию и практику ведения переговоров, опыт выдающихся профессионалов и причины провалов переговоров. Это позволит читателю использовать результаты анализа для совершенствования своего профессионального мастерства.

Разумеется, даже более фундаментальное исследование переговоров не в состоянии дать ответы на все возникающие вопросы. Цель настоящего издания заключается в изложении наиболее общих правил ведения переговоров, их основных средств и возможностей.

ВВЕДЕНИЕ

Искусству ведения деловых переговоров уделяется все большее внимание в деловых кругах промышленно развитых стран. Об этом свидетельствуют не только многочисленные книги, учебники, пособия, посвященные данной теме, но и то, что соответствующие дисциплины входят в курс многих учебных заведений. Чаше стали встречаться профессиональные переговорщики, деятельность которых целиком посвящена ведению переговоров.

Подобная специализация особенно красноречиво свидетельствует не только о значении переговоров, но и об уровне мастерства, необходимого для участия в них.

Причиной всему этому является бурный рост деловой активности. Интенсификация и усложнение многообразных связей в экономике, рост их значения порождают потребность в их регулировании, в решении многочисленных вопросов. Этому и служат переговоры и достигаемые в ходе них соглашения.

Приведем названия наиболее распространенных изданий: «Переговоры – искусство выигрывать», «Мастерство ведения переговоров», «Как добиться ответа «да» – достижение соглашения без уступок», «Преодоление «нет» - переговоры с трудными людьми», «Урегулирование конфликтов и переговоры», «Все может быть предметом переговоров», «Руководство переговорами».

Отдельным аспектам переговоров посвящены такие книги, как «Эффективные встречи», «Язык переговоров - учебник по практическим стратегиям улучшения взаимопонимания», «Как убедительно излагать свою позицию».

Особого внимания заслуживает факт издания учебников, учебных пособий, практикумов. Примером может служить американское фундаментальное издание объемом в 800 страниц «Переговоры: лекции, упражнения и судебные дела». Проводятся конференции по различным аспектам переговоров и соглашений. Издаются специальные журналы, например американский «Negotiation Journal».

Существует множество определений понятия «**переговоры**». Словарь русского языка С.И. Ожегова содержит следующее определение: «Обмен мнениями с какой-л. деловой целью». Согласно Оксфордскому словарю «переговоры – действия по преодолению или обходу определенных препятствий путем искусного маневрирования». Для наших целей особый интерес представляет определение, содержащееся в Политологическом энциклопедическом словаре (М., 1993): «Переговоры – один из основных способов разрешения или урегулирования конфликтов и решения проблем – от межличностных до международных... Главная проблема, которая решается в ходе П., заключается в постепенном преодолении различий, в сближении позиций их участников относительно выбора варианта и конкретных условий решения той или иной проблемы».

Так как речь пойдет о деловых, коммерческих переговорах, то необходимо с самого начала обратить внимание на основную цель такого рода переговоров – получение экономической выгоды для бизнеса участников. Эту цель необходимо всегда держать в уме при определении стратегии и ведении переговоров.

Вступая в переговоры, вы стремитесь улучшить свое экономическое положение. Не следует понимать «экономическое положение» примитивно, как это делают некоторые авторы, сводя все к определению цены. Действительно, в большинстве коммерческих переговоров вопрос о цене занимает центральное место. Однако помимо цены «экономическое положение» охватывает и другие важные аспекты, урегулирование которых способно дать вам большой экономический выигрыш. Нередко концентрация внимания на цене и недооценка иных вопросов являются причинами упущенных возможностей.

Переговоры – творческий процесс. Успех в немалой мере определяется талантом и степенью подготовленности участников. Умение вести переговоры зависит от познания своих возможностей, своих слабых и сильных сторон. Большое значение имеет подготовительная стадия, сбор и анализ соответствующей информации, разработка на этой основе стратегии переговоров. Особо следует отметить такой фактор, как готовность к любым неожиданностям. Объем проводимой на этой стадии работы, разумеется, зависит от важности и сложности переговоров.

После подготовительной стадии наступает стадия обсуждения, на которой особое значение имеет искусство общения, умение анализировать обсуждаемые вопросы, добиваться взаимопонимания с другой стороной о взаимной выгодности предлагаемой сделки. Умение убеждать – необходимое качество того, кто ведет переговоры, – переговорщика. Еще Эзоп пришел к выводу, что «очень часто убеждение более действенно, чем сила».

Следует подчеркнуть, что деловой активности присуща своя деловая этика. Нарушение ее правил оборачивается серьезными неприятностями, утратой доверия партнера, срывом важной сделки и др. Широко распространенное мнение, согласно которому не обманешь – не продашь, представляет собой пережиток примитивной торговли. Оно неприемлемо для серьезного бизнеса. Никто не станет отрицать, что правила игры в бизнесе довольно жесткие, а порой и жестокие. Деловая этика во многом зависит как от состояния дел у данной фирмы, так и от общей ситуации. Опыт свидетельствует, что с ухудшением общей экономической ситуации снижается и этический уровень деловой активности. Тем не менее успешные переговоры невозможны без необходимой порядочности и взаимного доверия. Только на такой основе деловые отношения могут быть надежными, устойчивыми.

Наконец, переговоры – это творчество. Как и всякий творец, переговорщик должен быть способен к вдохновению и получать удовлетворение от достигнутых результатов. Относящийся к переговорам как к рутине бюрократ не может рассчитывать на успех. Его отношение неизбежно скажется на настроении другой стороны, на уровне личных отношений. В этом видится причина многих неудач в переговорах, которые велись нашими

чиновниками.

Участник должен получать удовольствие от процесса переговоров, это обусловлено необходимой подготовкой, пониманием сути вопроса, упорной борьбой с целью достижения частных и вместе с тем выгодных для него результатов.

Как и во всяком творчестве, успех во многом зависит от одаренности, таланта участников переговоров. Встречаются прирожденные переговорщики. Но и они нуждаются в обучении, которое способно существенно расширить их возможности. С другой стороны, лица, не обладающие прирожденным талантом, могут путем обучения добиться высоких результатов. Т. Эдисон утверждал, что «гениальность – это один процент вдохновения и девяносто девять процентов пота». Независимо от исходных данных любой способен существенно повысить свои возможности, свое искусство ведения деловых переговоров.

Для переговорщика очень важно объективно оценивать свои возможности, быть честным с самим собой. Трезво должны оцениваться и возможности другой стороны. Ни шапкозакидательство, ни панические настроения не могут дать положительного результата.

Существенно меняются формы организации бизнеса и масштабы деловых связей, коренным образом изменились средства связи. Все это не может не оказывать влияния на стратегию, методы и средства ведения переговоров, а также не требовать от переговорщиков более высокого мастерства.

Интересы повышения эффективности и конкурентоспособности бизнеса диктуют необходимость все более широких объединений на той или иной основе. Особое внимание уделяется установлению партнерских отношений на долговременной основе. Это сказывается и на характере переговоров между партнерами. Они должны основываться на доверии, на осознании сторонами того, что будущее соглашение отвечает их долговременным интересам и что они желают быть связанными в течение всего согласованного времени.

Глобализация экономики и финансов ведет к интенсификации международных связей. Возникающие проблемы решаются в ходе переговоров, которые дополнительно усложняются. Объясняется это как масштабом проблем, так и тем, что сталкиваются различные национальные характеры и даже различные цивилизации. Каждая сторона приносит свой национальный опыт деловой активности. Не случайно в последние годы этим вопросам ведения переговоров посвящено значительное количество литературы. Имеются и учебники. В качестве примера можно указать учебник британского автора Д. Хендона «Как вести переговоры по всему миру».

Игнорировать отмеченные обстоятельства нельзя. Вместе с тем следует учитывать, что глобализация ведет к стандартизации форм и методов деловой активности. В процессе постоянного международного общения вырабатываются общие стандарты поведения. При всех условиях речь идет о взаимодействии людей, отношения между которыми строятся в зависимости не от национальной принадлежности, а от их личных качеств, характера, мастерства, знаний, опыта. В результате оказывается, что основные правила ведения переговоров не утрачивают своего значения и в данном случае.

В заключение следует подчеркнуть, что в целом успех зависит главным образом от следующих факторов: а) насколько искусными переговорщиками являетесь вы и ваш партнер; б) насколько хорошо каждый подготовился к переговорам; в) от единства и взаимопонимания членов вашей команды; г) от реальной прочности позиций каждой из сторон.

Искусство переговоров – одно из самых древних искусств. Ему уделяли внимание уже мыслители древности. Знание его основ необходимо для участия в любом человеческом общении. Чем более активно участие человека в общественной деятельности, тем важнее знание этого искусства, от этого зависят результаты деятельности. Особое значение ему придается в деловой активности. Оно занимает одно из основных мест в науке об управлении бизнесом, в менеджменте.

Многообразие видов человеческого общения не может не сказываться и на методах ведения переговоров, о которых и пойдет речь в настоящем издании. Надеемся, что оно будет представлять интерес для самого широкого круга читателей.

I. ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

Чем более сложные и важные переговоры предстоят, тем большее значение имеет подготовка к ним, тем больших усилий и времени она требует. Нередко переговорщики вынуждены признавать печальные результаты недостаточной подготовки.

A. Информация об участниках

От личных качеств участников, от их характера и профессионального уровня во многом зависит ход и итог

переговоров. Никто из обладающих практическим опытом в этой области не станет отрицать этого. Однако упускается из виду заповедь «познай самого себя». Дело это не из легких. Тем не менее именно с этого следует начинать.

Необходимо иметь четкое представление о своих сильных и слабых сторонах при участии в переговорах. Только при этом условии вы можете оптимально использовать свои возможности, максимально использовать свои преимущества и уменьшить значение слабых сторон. Кроме того, можно устранить или уменьшить свои недостатки, воспользовавшись помощью сотрудников, например, в случае недостатка знаний в той или иной области. К той же цели ведет своевременное обучение, изучение неизвестного, восприятие соответствующего поведения и др.

Необходимо учитывать свои не только интеллектуальные, но и физические возможности. Усталость, голод отрицательно сказываются на деятельности переговорщика. Регулярное использование ночного времени для анализа состоявшихся обсуждений и подготовки к предстоящим переговорам может принести пользу лишь другой стороне.

Независимо от того, являетесь ли вы единственным переговорщиком или действуете в составе команды, необходимо уделять серьезное внимание физическому состоянию. Если у переговорщика плохое самочувствие, то резко снижаются его шансы на успех. Особое значение это имеет, если предстоят сложные и длительные переговоры. В таких случаях следует предложить регулярные перерывы в переговорах, которые необходимо использовать для восстановления своих сил.

Первостепенное значение для переговорщика имеет как общий опыт деловой активности, так и опыт участия в переговорах. Тем не менее следует сказать, что одного опыта недостаточно. Опыт следует регулярно дополнять анализом изменяющихся условий, изучением нового в искусстве переговоров, не пренебрегать опытом и знаниями других.

С опытом связано и такое явление, как интуиция. Переговоры представляют собой рациональный процесс, участники опираются на факты и их анализ. Вместе с тем, как свидетельствует практика, нередко переговорщики прибегают к помощи интуиции. Зачастую вы чувствуете целесообразность определенного шага, но не в состоянии его рационально обосновать. В таких случаях надо следовать интуиции, но при этом учитывать размеры риска.

Хороший переговорщик должен обладать актерскими способностями, владеть искусством общения. Это относится к взаимодействию не только с другой стороной, но и со своими сотрудниками. От отношений с шефом зависит результативность их работы.

Сказанное вовсе не означает, что лица, не обладающие искусством общения, не могут быть полезными при переговорах. У них могут быть сильными иные стороны. Они могут оказаться незаменимыми при подготовке и анализе материалов, при выработке стратегии переговоров и даже при осуществлении общего руководства своей командой на переговорах. Чем более сложны и длительны переговоры, тем больше потребность в участии обоих типов переговорщиков.

Переговорщик должен обладать смелостью, решительностью, не останавливаться в случае необходимости перед тем, чтобы взять на себя ответственность в принятии решения. Другая сторона должна видеть в нем авторитетное лицо, способное принимать серьезные решения, а не чей-то «рупор». Нельзя рассчитывать на успех, если партнеры не воспринимают вас как человека, обладающего правом принимать решения. Они должны быть уверенными, что вы обладаете необходимым статусом и можете принимать решения по существу. Излишняя осторожность, страх перед принятием ответственных решений – верный путь к неудаче.

Вполне возможны случаи, когда вы будете вынуждены в интересах дела выходить за пределы своих полномочий. В таких случаях следует как можно скорее получить одобрение своих руководителей. В противном случае придется отказываться от своего решения перед другой стороной, что крайне нежелательно. Это может отрицательно сказаться на вашем положении и даже обусловить необходимость уступить свое место лицу, занимающему более высокое положение. Тем не менее и в таком случае партнер убедится в вашей порядочности и в соблюдении вами границ своих полномочий.

Если есть основания полагать, что придется превысить имеющиеся полномочия, или это уже произошло, то необходимо в перерыве между заседаниями обсудить сложившуюся ситуацию с руководством и выработать соответствующую линию поведения.

Теперь о познании другой стороны. Общеизвестно, сколь опасна недооценка другой стороны в любом состязании или конфликте. Менее очевиден иной момент, имеющий особое значение для деловых переговоров. Имеется в виду переоценка контрагента. Она может иметь существенные отрицательные последствия. Вы можете затратить на подготовку излишние усилия и время; создать слишком большую команду; в ходе переговоров быть чересчур осторожным и медлительным, опасения могут повлиять на способность принимать рациональные решения. Все это чревато ощутимыми материальными потерями.

Собрав о другой стороне всю возможную информацию, включая твердо установленные факты и менее

достоверные сведения, необходимо ее основательно проанализировать с участием соответствующих специалистов. Хорошие результаты может дать прием, когда вы ставите себя на место другой стороны и с этих позиций определяете предполагаемую линию поведения. Необходимо правильно оценить профессиональный уровень команды другой стороны. Этим также будут определяться уровень необходимой подготовки, предпочтительная тактика, степень осторожности и допустимого риска. Целесообразно исходить из того, что партнер обладает высокой квалификацией. Это будет стимулировать тщательность подготовки. Вполне возможно, что в процессе переговоров выяснится, что вы несколько переоценили контрагента. Но это лучше, чем недооценка.

Следует предупредить, что сделанные вами выводы – это всего лишь предположения, несмотря на всю их обоснованность. Ни в коем случае нельзя исходить из того, что вы достаточно точно знаете будущую позицию партнеров, линию их поведения и преследуемые ими цели. Это станет ясно лишь после завершения переговоров, да и то в относительной степени. В ходе переговоров вы сможете убедиться, насколько ваши предположения оказались правильными. В них должны вноситься изменения и дополнения в соответствии с информацией, получаемой в ходе переговоров. Тем не менее вы убедитесь, что проделанная подготовительная работа оказалась очень полезной, существенно упрочила ваше положение.

Нередко, несмотря на все усилия, не удается собрать необходимую информацию о другой стороне, в таких случаях зачастую используют предварительные переговоры.

Б. Предварительные переговоры

Другая сторона приходит на встречу со своим методом ведения переговоров, с представлениями о поведении вашей стороны и о мерах, способных воздействовать на нее. Позиция другой стороны учитывает имеющуюся о вас информацию, оценку выгоды аналогичной сделки с другим партнером, свой опыт или опыт других компаний в ведении с вами переговоров, ваше отношение к выполнению заключенных контрактов.

На основную позицию другой стороны на предварительной стадии невозможно воздействовать. Тем не менее можно изменить ее мнение о вас и ее представление о том, как вы поведете себя, что окажет определенное влияние и на ее будущее поведение. С этой целью вы предоставляете другой стороне соответствующую информацию по телефону или путем переписки, предварительно изучаете цели встречи, подлежащие обсуждению вопросы. Если предстоят важные переговоры, то рекомендуется проводить предварительные встречи сторон.

В ходе таких встреч может решаться вопрос вообще о необходимости основных переговоров, могут определяться основные области согласия и расхождений, при всех условиях собирается важная информация о другой стороне.

Предварительное общение должно продемонстрировать вашу заинтересованность в будущей сделке, вашу порядочность, готовность к сотрудничеству. Для создания благоприятной атмосферы следует придерживаться элементарных правил общения между людьми, отвечать быстро и вежливо, ясно, по возможности кратко и правильно.

Значение предварительной стадии трудно переоценить, оно закладывает основы успешного решения. Встречается мнение, будто предварительные переговоры еще не являются началом переговоров, поскольку все сводится к получению информации. На самом деле, как только вы вступаете в контакт с организацией, с которой вы намерены достичь соглашения, вы уже начинаете переговоры. Стороны обмениваются информацией, которая будет иметь существенное значение на последующих стадиях.

Первый же контакт между сторонами и начало обмена информацией является стадией переговоров, которая может иметь кардинальное значение. Выяснив на этой стадии, что предложение другой стороны лишено для вас смысла, вы сообщаете ей об этом. Обе стороны заинтересованы в том, чтобы выяснить это как можно раньше и прекратить процесс переговоров в благожелательной манере с тем, чтобы в дальнейшем облегчить возобновление сотрудничества по другим вопросам.

Поэтому следует исходить из того, что любая встреча – это часть переговоров. На предварительных встречах нет жесткого торга, атмосфера не напряженная, тем не менее необходимо следить за тем, чтобы другая сторона не получила сведения, которые вы не предполагаете сообщать ей на последующих стадиях. Отмеченные особенности предварительных переговоров объясняют, почему их значительная часть проводится во время ланча.

В. Разработка плана

Важным элементом подготовки к переговорам является разработка плана действий. Он должен быть прост, конкретен и вместе с тем гибок. План должен быть достаточно прост, чтобы переговорщик постоянно держал его в голове и мог руководствоваться им в напряженном процессе переговоров. Вместе с тем план должен быть

достаточно конкретным и гибким, что позволяет переговорщику, выясняя мнение другой стороны относительно основных положений, вносить в него необходимые изменения.

В таком абстрактном виде составление плана может показаться делом простым. Однако опыт свидетельствует об обратном. Разрабатывая план, переговорщик занят поиском все новой информации, он знакомится с большим количеством различных бумаг, поддерживает отношения с коллегами, которые связаны с переговорами, и т. д.

Первый этап составления плана состоит в определении наиболее общих положений, главных идей позиции на предстоящих переговорах. Необходимо прежде всего определить область переговоров и выяснить свои интересы. Целесообразно набросать это на бумаге. Начинать лучше всего с ответов на вопросы, касающиеся другой стороны: чем она занимается, каково ее положение, где находится, что вы знаете о ее руководителях, чего она ожидает от переговоров и что необходимо узнать о ней дополнительно. Такой анализ позволяет активизировать мыслительный процесс, обстоятельно продумать основные идеи.

Следующий этап - подготовка тезисов. В самой общей форме определяется результат, который вы рассчитываете получить в итоге переговоров. Пример: «Компания «Интеройл». Установить хорошие деловые отношения, выяснить их возможности, установить оптимальную цену на поставляемую продукцию».

Такие тезисы должны быть предельно простыми и краткими, не более 20 слов, с тем чтобы в ходе переговоров они всегда были в уме. Если не удастся ограничить тезис этим объемом, значит, необходим дополнительный анализ и конкретизация целей.

Следующий этап – разработка плана ведения переговоров и программного заявления в начале переговоров. План должен быть предельно краток, с тем чтобы в ходе переговоров он всегда был перед вами и мог быть охвачен одним взглядом. В этих целях удобно использовать ключевые слова.

В плане должны быть определены следующие основные положения:

- а) общая платформа переговоров, определенная с учетом ваших потребностей и желаний;
- б) основные цели;
- в) сильные и слабые стороны вашей организации на данных переговорах;
- г) аналогичная оценка сильных и слабых сторон платформы контрагента, а также позиции, которую он, вероятно, займет.

К плану следует приложить досье со всей необходимой для переговоров информацией.

Целесообразно определить вопросы, по которым возможно достижение согласия с самого начала, и те, в отношении которых ваши позиции расходятся. Это даст возможность установить имеющуюся общность интересов, что поможет облегчить преодоление расхождений.

Г. Ваша команда

После обработки предварительной информации создается более или менее точное представление о характере предстоящих переговоров. В соответствии с этим формируется команда участников. Первый и весьма важный вопрос - один переговорщик или команда? На первом этапе вам не известно мнение другой стороны по этому вопросу. Вы сами должны определить оптимальный для вас вариант и предложить его другой стороне.

Вопрос этот непрост. Каждый вариант имеет свои положительные и отрицательные стороны. Наличие команды помогает в решении многих вопросов и вместе с тем порождает дополнительные трудности. У главного переговорщика появляется «второй фронт», он вынужден одновременно играть на двух досках, а именно с другой стороной и со своей командой. Известно немало случаев, когда главные переговорщики заявляли, что сложнее была «игра на второй доске». Действительно, команда порождает немало проблем. Необходимо обеспечить сотрудничество ее членов, сделать так, чтобы каждый из них играл удовлетворяющую его роль.

Положительные стороны единственного переговорщика: а) отпадает необходимость работы с командой; б) отсутствует путаница в ролях членов команды; в) нет необходимости улаживать возникающие разногласия и конфликты; г) лишение другой стороны возможности использовать возникающие между членами команды противоречия.

Отрицательные стороны: а) ограниченность знаний одного человека; б) одному трудно слушать, выступать, делать заметки и оценивать ход переговоров; в) не с кем обсуждать достижения и поражения в ходе переговоров; г) невозможность образования подгрупп для обсуждения отдельных вопросов параллельно с основными переговорами.

Определяющее значение имеет характер предстоящих переговоров. Когда речь идет о сложных, многоплановых переговорах, то вопрос о единственном лице не возникает. Необходима команда разноплановых специалистов. В таких случаях приходится решать, какие специалисты и в каком количестве войдут в команду.

Слишком многочисленная команда породит дополнительные проблемы как внутреннего характера, так и во

взаимодействии с другой стороной. Опыт свидетельствует, что оптимальная численность – четыре, пять человек. Такое количество дает возможность контролировать команду и обеспечивает наличие основных специалистов. Еще одно важное обстоятельство. Излишне многочисленные команды с обеих сторон затрудняют и затягивают переговоры. В этом отношении общее число участников в количестве восьми, десяти человек, пожалуй, оптимально.

На ваше решение о количественном составе команды может оказать влияние позиция другой стороны в этом вопросе. Следует, однако, учитывать, что паритет в этом случае не обязателен. Вы должны исходить из собственного понимания необходимого числа членов команды. Тем не менее значительное расхождение в числе участников с каждой стороны нежелательно.

При определении количества участников следует учитывать возможность замены одних специалистов другими в зависимости от возникающих в ходе переговоров вопросов. Кроме того, если возникает потребность в дополнительных специалистах, то они могут присутствовать на переговорах в качестве советников, а не полных членов команды. В прямом и переносном смысле они должны находиться за спиной у членов команды.

Следует при этом учитывать, что, какими бы видными специалистами в своей области приглашаемые эксперты ни были, они являются посторонними в отношении переговоров. Соответственно, их оценки могут не учитывать ваших интересов. Поэтому необходимо их участие в подготовительной работе команды в целях достижения взаимопонимания.

Особый вопрос – выбор руководителя команды. Правильное определение уровня, ранга руководителя очень важно. Прежде всего, этот уровень должен соответствовать уровню лидера другой стороны. В случае назначения лица низшего ранга ваша команда не сможет действовать на том же уровне, возникнет опасность доминирования другой стороны. В зависимости от уровня руководителя определяются и перспективы реализации будущей сделки. Если переговоры ведутся представителем высокого ранга, то в силу личной заинтересованности в выполнении принятых им обязательств он использует свои возможности для их реализации.

При формировании команды всегда возникает конфликт между необходимостью участия в переговорах ключевых фигур и потребностью в них для повседневного руководства фирмой. Вопрос должен решаться вышестоящими лицами.

Следует также учитывать возможность того, что на формирование команды будут оказывать влияние лица, заинтересованные либо в самих переговорах, либо в продвижении своих ставленников. Избежать этого влияния не всегда удастся. В таких случаях остается лишь свести его к минимуму.

В числе прочих факторов эффективность руководства командой определяется принятым в фирме стилем работы, к которому люди привыкли. Например, если в фирме вся информация направляется руководителю, который затем отдает соответствующие распоряжения, то и команда нуждается именно в таком руководителе. Если же в фирме значительные полномочия предоставлены отдельным подразделениям, то потребуются руководитель, способный поощрять инициативу членов команды, их вклад в общее дело, осуществлять гибкое руководство.

В целом опыт свидетельствует, что лучших переговорщиков дает мир коммерческой деятельности, а не мир технических специалистов.

От руководителя в решающей мере зависит создание делового климата в команде, который имеет самое существенное значение. Это начинается с акта представления членов команды друг другу. Оно не должно быть формальным. Необходимо четко показать достоинства и возможности каждого из них.

В ходе переговоров команда будет нуждаться в поддержке людей, работающих на предприятии, от руководителей до секретарей. Это еще одна важная область переговорного процесса, и работать в ней следует еще до начала переговоров. Переговорщики вынуждены будут уточнять пределы, в которых они могут обязать свою организацию и своих коллег, как формально, так и неформально. В общем, необходимо поддерживать постоянную связь с оставшимися дома и вовлекать их в общий процесс, с тем чтобы обеспечить их поддержку.

Нередко возникают конфликты между командой на переговорах и сотрудниками организации. И если не предпринимать соответствующих шагов, такой конфликт может принять значительные размеры с отрицательными последствиями для организации. Для избежания такого развития используются встречи переговорщиков с сотрудниками фирмы, в ходе которых обсуждаются возникшие в ходе переговоров вопросы. Иногда сотрудники фирмы в той или форме периодически привлекаются к участию в переговорах.

Следует также учитывать различие интересов различных отделов вашей организации. Бывают случаи, когда переговорщик представляет интересы не столько организации в целом, сколько своего отдела. В результате переговоры ведутся не во имя достижения положительного результата для организации, а для удовлетворения потребностей представляемого отдела. При этом переговорщик и руководители отдела могут полагать, что подобный подход отвечает интересам всей организации.

Нельзя не заметить, что, как показывает опыт, блестящие специалисты по переговорам с другими

организациями не всегда оказываются лучшими во внутренней дипломатии. Здесь несколько иные, сугубо бюрократические правила игры, включая интриги и подкованную борьбу. На это уходит много времени и отдается немало сил. Страдают же интересы организации в целом. Если внедрить в практику внутриорганизационных отношений основные правила ведения переговоров, то это даст большую экономию рабочего времени и сил, выиграют как организация, так и ее отделы.

Д. Руководитель организации.

Руководителю организации, естественно, принадлежит центральная роль в определении стратегии переговоров. Переговоры ведутся на разных уровнях. Одни – на уровне организации в целом, другие – на уровне ее подразделений. Этим определяется и уровень руководителя. В одном случае им будет президент корпорации, в другом – начальник управления или отдела, действующий в пределах своей компетенции.

С самого начала стоит отметить, что талантливый руководитель не всегда оказывается способным переговорщиком. Кроме того, переговоры требуют времени, которое у руководителя всегда в дефиците. Поэтому желательно, во всяком случае, для важнейших переговоров иметь специального заместителя, владеющего искусством переговоров. Поскольку крупные компании постоянно участвуют в международных переговорах, то необходимо знание иностранного языка, желательно английского, ставшего языком международного бизнеса. Как минимум, требуется знание языка на уровне, дающем возможность вести конфиденциальные беседы с глазу на глаз. Что же касается общих переговоров, то они ведутся с переводом. Это дает возможность не затрачивать усилия на понимание иностранного языка и, главное, обеспечить точность принимаемых условий. Нельзя в связи с этим не заметить, что перевод деловых переговоров и документов – дело далеко не простое и требует от переводчика знания специальной терминологии.

Первая задача руководителя состоит в выборе и подготовке переговорщика. У переговорщика особая роль, а потому к нему предъявляются особые требования. Он действует на передовой линии при постоянном контакте с другой стороной. Как и любой иной бизнесмен, он решает важные и сложные вопросы, но делает это оперативно и в значительной мере самостоятельно, без постоянного контакта со своей организацией, несмотря на современные средства связи. При выборе кандидата необходимо учитывать следующие факторы:

- **специальные знания** в области предстоящих переговоров, например характеристик товара, условий рынка, финансовых вопросов;
- **личные качества**, к числу которых относят внешность, способность к творчеству, умение говорить, умение слушать, дисциплинированный ум, способность держать удар, уверенность в себе, способность получать удовлетворение от переговоров;
- **возраст** также может быть важен, и в этом плане существуют определенные границы.

Особое значение при выборе кандидата следует уделять наличию у него соответствующей подготовки. Существенными потерями оборачивается практика, исходящая из того, что необходимые знания и опыт будут приобретены в процессе переговоров. Помимо всего прочего, одного опыта недостаточно, не говоря уже о том, что его приобретение дорого обходится. Необходима и теоретическая подготовка. Что же касается опыта, то он должен быть не только личным. Важную роль в этом плане играет критическое восприятие опыта коллег и контрагентов.

Наконец, руководитель должным образом инструктирует переговорщика относительно целей и средств их достижения. На основе этого инструктажа разрабатывается стратегия, которая утверждается руководителем. Переговорщик должен знать интересы организации, ее статус и формы деятельности, а также основные юридические и коммерческие аспекты предстоящих переговоров.

Еще одна немаловажная задача руководителя – обеспечить личную заинтересованность переговорщика. Открыть ему перспективу продвижения, соответствующий оклад и даже нехудший автомобиль. При оценке всего этого следует исходить из существующих стандартов, которые складываются в практике других фирм при переговорах одинакового уровня.

Тем не менее такое материальное обеспечение само по себе недостаточно. Первостепенная роль принадлежит нематериальным факторам. К ним относятся:

- **удовлетворение от самих переговоров.** Очень важно успешно провести трудные переговоры и добиться положительного результата. Не давайте опытному переговорщику простых заданий;
- **признание достижений руководителем.** Необходимо четко выразить положительную оценку достигнутых результатов, что имеет самое существенное значение как способ стимулирования;
- **признание достижений другими.** Доведите свою положительную оценку до сведения сотрудников организации. Поэтому лучше заменить распространенное у нас выражение «Мы выиграли важное дело» выражением «Г-н Иванов выиграл для нас это важное дело».

Для личного удовлетворения очень важно знать, что организация должным образом оценивает вашу деятельность. Этому способствует возложение на вас значительной ответственности и соответствующей свободы действий.

Теперь о возрастном факторе при выборе кандидата. Соотношение возраста и способностей переговорщика очень индивидуально. Здесь неуместен формальный подход. Известны блестящие переговорщики как среди молодых, так и среди пожилых. Тем не менее имеются определенные возрастные границы, которые определяют общий подход. Специалисты определяют их не совсем одинаково, но в среднем оптимальным считается возраст между 35 и 55 годами.

Молодые люди склонны к состязательному подходу, к самоутверждению, а нередко и к идеализации. Главное для них – приобрести опыт и получить перспективу продвижения по службе, желательно быстрого. Сила этого возраста в энергии и энтузиазме. Однако без опыта и знаний все это может дать негативные результаты.

Старший возраст характеризуется большей терпимостью к взглядам других людей, отсутствием необходимой энергии, снижением готовности рисковать. Успех утрачивает былое значение. Сильная сторона старшего возраста – опыт и мудрость. Поэтому умелое сочетание состава команды с учетом возрастного критерия может дать хороший результат.

После того как руководителю удалось подобрать хорошего переговорщика, убедиться в том, что он хорошо подготовлен, создать для него необходимые стимулы, наступает следующий этап – отношения между руководителем и переговорщиком в ходе переговоров, для которых решающее значение имеют три вопроса: а) как распределяется между ними ответственность; б) как распределяются полномочия; в) каким образом определяются ими цели.

Первое условие состоит в том, чтобы руководитель и переговорщик разделяли общее мнение относительно предстоящей работы, о том, что предстоит делать и чего следует достичь. Особое значение имеет определение процедуры контроля за ходом переговоров. При этом учитываются как принятый в организации стиль работы, так и характер предстоящих переговоров.

Если речь идет об организации с бюрократическим стилем, который характерен, пожалуй, для большинства крупных отечественных организаций, то задачи переговорщика, его ответственность и полномочия определяются точно. Соответствующий документ облекается в письменную форму, и независимо от того, кто готовил проект, он утверждается руководителем.

Иначе обстоит дело в организациях, которым присущ демократический стиль. Здесь соответствующий акт носит характер эластичной основы, позволяющей поддерживать без конфликтов отношения переговорщика с сотрудниками организации и, прежде всего, с шефом. Такая форма создает условия для *совместного* обсуждения шефом и переговорщиком ответственности и полномочий последнего, а также вопросов, в отношении которых они несут общую ответственность.

В результате совместного обсуждения достигается взаимопонимание, которое имеет первостепенное значение для развития отношений между шефом и переговорщиком, а следовательно, и для успеха переговоров. Особого внимания руководителя заслуживает обеспечение должного взаимодействия переговорщика с сотрудниками фирмы. Дополнительное значение и трудности этот момент приобретает, когда переговоры ведутся вдали от дома.

В заключение следует подчеркнуть, что с учетом значения работы переговорщика и ее специфики важным условием успеха является доверие к нему руководителя. Без этого переговорщик не может действовать результативно, с необходимым авторитетом и свободой действий. Поэтому оптимальным стилем руководства является тот, который характеризуется мягким руководством, поддержкой и нежестким контролем.

Е. Материальное обеспечение переговоров

Материальное обеспечение переговоров лежит на принимающей стороне. Необходимо обеспечить соответствующее помещение, включая освещение, отопление, вентиляцию. Предоставить средства связи, включая телефон, факс, e-mail. Желательно предоставить другой стороне дополнительное помещение, в котором она могла бы проводить совещания своей команды. Это лишь основные требования. Существует немало и дополнительных, вплоть до создания аромата, содействующего успеху переговоров. Считается, например, что японцы чувствительны к запаху жасмина, а американцы – грейпфрута.

Особое значение придается столу переговоров. Считается, что квадратный стол, за которым стороны сидят друг против друга, порождает конфронтационные настроения. Иначе чувствуют себя участники за круглым столом. По мнению многих опытных переговорщиков, круглый стол содействует успеху переговоров.

Должны ли команды сидеть по разные стороны стола или вперемешку? Это зависит от конкретных условий. Как правило, в начале переговоров стороны сидят отдельно. Если достигнута высокая степень взаимопонимания и

сотрудничества, то лучше сидеть вперемешку. Когда процесс оказывается достаточно конфликтным, то предпочтителен вариант разных сторон. Этот вариант имеет свои преимущества. Члены одной команды могут общаться друг с другом конфиденциально, передавать друг другу записки, знакомиться с документами, не предназначенными для другой стороны.

Следует, однако, заметить, что постоянное перешептывание, обмен записками не считаются хорошим тоном. Более правильным считается предложение о перерыве для проведения совещания с коллегами.

Не только форма стола, но и его размеры имеют значение. Существует оптимальное расстояние между сторонами. Если стороны сидят ближе, то это содействует более теплой атмосфере, но если слишком близко, то это создает ощущение тесноты и неудобства. Когда расстояние между сторонами слишком велико, то создается слишком формальная атмосфера, стимулирующая дискуссии общего характера.

Существенное значение имеет выбор места ведения переговоров. Большинство людей чувствуют себя лучше в привычной обстановке постоянного места проживания, отсутствует дополнительный стресс, связанный с нахождением в иной местности. Кроме того, упрощается связь со своей организацией. Поэтому желательно добиваться того, чтобы переговоры, во всяком случае основные, проводились на вашей территории, даже если это связано с дополнительными затратами.

Может, разумеется, возникать необходимость посещения предприятий другой стороны, ознакомления с ее продукцией и т. д. В ходе таких посещений переговоры продолжаются, но их целесообразно ограничить деталями. Главные вопросы должны обсуждаться на вашей территории.

II. СТРАТЕГИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

А. Понятие стратегии

Слову «стратегия» придаются различные значения. В данном случае используем его применительно к переговорам. В таком смысле стратегия будет означать основные цели, а также методы и средства их достижения.

Стратегия должна быть выработана до начала переговоров. В ней с максимальной четкостью определяются основные цели, которых вы желаете достичь; формулируются ваши потребности, желания и намерения. Стратегия не является платформой, с которой ведутся переговоры, она определяет результат, который вы рассчитываете получить.

Следует определить значение предстоящей сделки для вашей организации, для ее деятельности в долгосрочной перспективе; определить, чего вы хотите – достичь окончательного решения или сделать лишь первый шаг в установлении отношений.

Стратегия включает также средства достижения целей. Под средствами в данном случае понимаются тактика, методы и инструментарий, которые предполагается использовать. Все это определяется в широком плане, с тем чтобы была возможность варьировать их применение по ходу переговоров.

Бывают случаи, когда переговоры ведутся одновременно с несколькими партнерами отдельно в целях заключения одной и той же сделки, с тем чтобы выяснить, какие из них открывают перед вами лучшую перспективу. В таких случаях для переговоров с каждым партнером необходима самостоятельная стратегия, учитывающая конкретные условия, которые не бывают одинаковыми. В ходе этих параллельных переговоров ведущие их лица должны поддерживать связь друг с другом в целях обмена информацией и координации деятельности.

Стратегия должна быть тщательно разработана, включая альтернативные линии действий, с тем чтобы ей можно было следовать на протяжении всех переговоров. При этом нельзя не учитывать имеющиеся сведения о стратегии другой стороны. Без этого ваша стратегия может утратить свою основную ценность.

В переговоры прямо или косвенно вовлечено значительное число лиц. Это и члены команды, и те, кто оказывает им содействие советами, сбором информации. Стратегия организует их взаимодействие во имя общих целей. В ходе переговоров стратегия позволяет команде говорить одним голосом, избегать расхождений, которые могут быть использованы другой стороной.

В беседах с деловыми людьми нередко можно услышать мнение, согласно которому опытный переговорщик может действовать без специальной подготовки, зная основные факты и реагируя по ходу переговоров. Если речь идет о примитивном бизнесе, то это, пожалуй, правильно, поскольку расходы на длительную подготовку не окупаются. Но когда речь идет о крупном бизнесе, с вовлечением в переговоры значительного числа людей, то совершенно необходимо, чтобы они имели представление о предмете переговоров, о преследуемых целях и используемых средствах. Без этого работа коллектива не может быть эффективной.

Средства. Имеются в виду не любые средства воздействия на другую сторону, например экономические, политические, а те средства, которые используются в процессе переговоров. Они носят тактический характер. Речь

идет о технике переговоров, используя которую вы можете достичь желаемого результата.

Определение сравнительной важности предметов обсуждения. Стратегия должна содержать иерархию целей. Необходимо определить вопросы, представляющие наибольший интерес, а затем иные, по убывающей линии их значения. Такая иерархия будет определять ваше мышление и поведение на протяжении всех переговоров. Она дает возможность определить, чем можно пожертвовать во имя достижения главной цели. Ее составной частью должны быть и вопросы, которые вы не хотели бы обсуждать, но которые могут быть поставлены другой стороной. Необходимо уяснить, чем вы готовы пожертвовать во имя снятия таких вопросов.

Поэтапность соглашения. Вполне вероятно, что некоторые вопросы для вас важно решить в первую очередь, еще до того, как вы перейдете к обсуждению других вопросов. В одних случаях это объясняется важностью этих вопросов, в других – они являются ключом к решению остальных, в третьих – отношение к ним рассматривается вами как пробный шар, призванный определить искренность и желание другой стороны прийти к соглашению.

Процедура. Стратегия должна содержать описание в общей форме желаемой вами процедуры переговоров. В частности, определяется возможность достижения согласия относительно включения в повестку дня всех интересующих вас вопросов, а также поэтапные сроки переговоров по каждому вопросу. В случае необходимости определяется порядок проведения предварительных переговоров.

Последовательность вопросов. В зависимости от придаваемого вами значения подлежащим обсуждению вопросам и тактических соображений определяется желаемая последовательность их обсуждения. Особое значение придается вопросам, которые вы считаете ключевыми и от решения которых зависит дальнейшее продвижение. Порой на первое место ставятся вопросы, обсуждение которых дает возможность получить дополнительные сведения о позиции другой стороны.

Во многих случаях предпочитают начинать с более легких вопросов, по которым достижение быстрого согласия реально. Это позволяет создать более благоприятную атмосферу для решения сложных вопросов.

Определение порядка обсуждения вопросов дает возможность более последовательно придерживаться нужного курса, продвигая нужные вопросы и по мере возможности отодвигая нежелательные темы.

Повестка дня. Определение желаемой последовательности обсуждения вопросов дает возможность сформулировать соответствующую повестку дня. Повестка дня может быть с самого начала предложена другой стороне, либо, если это целесообразно, она будет служить вам руководством по мере развития договорного процесса. Вместе с тем следует помнить, что умышленный отказ от предложения подлежащих обсуждению вопросов, с тем чтобы неожиданно выкладывать их на стол, когда их меньше всего ожидают, расценивается как трюк, не содействующий упрочению доверия. Кроме того, таким путем создаются условия для принятия более разработанной повестки дня, предложенной другой стороной. Обычно считается достаточным формулировать вопросы в общей форме, что дает возможность действовать более гибко в зависимости от конкретных обстоятельств.

Официальный статус переговорщика. Определение в стратегии перечисленных ранее вопросов дает возможность выяснить, какого уровня должностное лицо должно представлять организацию и какими полномочиями его следует наделить. От этого в немалой мере зависит достижение соответствующего соглашения и обеспечение его последующего осуществления.

Непредоставление переговорщику необходимых полномочий должно быть стратегическим решением, основанным на учете конкретных обстоятельств. В этом случае следует предусмотреть передачу тех или иных вопросов для решения вышестоящими должностными лицами или для переговоров на более высоком уровне.

Распределение обязанностей. В результате проделанной работы становится ясным ответ на вопрос: достаточно ли одного представителя или необходима команда. В первом случае необходимо определить, по каким вопросам следует запрашивать мнение руководства, к кому обращаться за экспертными заключениями и т. д. В случае назначения команды ее состав определяется с учетом установленных стратегией вопросов, а также распределяются функции между ее членами. Нельзя не учитывать, что в ходе переговоров может появиться необходимость в принятии более важных, чем предполагалось, решений и, следовательно, потребность в дополнительных полномочиях. Могут появиться и новые вопросы коммерческого, финансового, технического характера, решение которых потребует участия дополнительных экспертов. Способы решения таких вновь возникших проблем также целесообразно предусмотреть в общей стратегии.

Стиль. Выбор правильного стиля ведения переговоров заслуживает особого внимания, так как от этого во многом зависит достижение поставленных целей. Поэтому стилю будет посвящен отдельный раздел.

Системный анализ – заключительный этап подготовки стратегии. На этом этапе стратегия рассматривается как единое целое, в котором все элементы согласованы. На этом этапе важно продумать, как стратегия будет выглядеть при ее практическом использовании. Необходимо учесть всю новую информацию о позиции другой стороны и внести соответствующие изменения и дополнения. Соответствующий анализ осуществляется с участием

всей команды и сил ее поддержки.

Б. Виды стратегии

Ранее уже отмечалось, что основным видом стратегии является стратегия сотрудничества, нацеленная то, чтобы путем взаимодействия получить оптимальные для обеих сторон результаты.

Стратегия сотрудничества

Не менее важно и то, что стратегия сотрудничества дает участникам возможность не только разделить имеющееся, но и существенно его увеличить. Только на взаимной основе могут строиться надежные деловые отношения, а достигнутые соглашения – последовательно проводиться в жизнь.

Руководители крупных корпораций не раз заявляли, что к партнеру следует относиться даже лучше, чем к себе. Президент корпорации «Юнайтед технолоджи» К. Крапек говорит, что у его корпорации «есть золотое правило: к своему партнеру нужно относиться лучше, чем ты относишься к самому себе. И если этого правила придерживаются оба партнера, то лучшей основы для удачного сотрудничества не найти». Нельзя не обратить внимание на последнее положение. Действительно, высокий уровень внимания к интересам партнера возможен лишь на условиях взаимности.

В качестве общего принципа все это правильно. Однако жизнь вносит в применение принципа существенное разнообразие. Поэтому важно разобраться с пониманием взаимной выгоды, взаимного выигрыша.

Уважение интересов другой стороны необходимо демонстрировать с самого начала. Если она убедится, что переговоры для нее не имеют перспективы, то она просто покинет их. Теряют обе стороны. При этом следует учитывать, что ваш выигрыш вовсе не означает проигрыш другой стороны. Следует добиваться своей основной цели и уступить партнеру то, что ей не противоречит.

Опыт свидетельствует, что нет необходимости стремиться к полной победе. Можно удовлетвориться частичным успехом на данных переговорах и создать благоприятные условия для последующих. Можно добиться решения вопроса, который для вас особенно остро стоит в данное время, оставив менее острые вопросы для будущих переговоров. Поэтапное продвижение к цели не худшая стратегия. Более того, бывает ситуация, когда во имя будущего стоит согласиться с не очень выгодным вариантом, разумеется, если при этом не затрагиваются ваши коренные интересы.

Все эти моменты имеют немалое значение. Тем не менее ваша задача – добиться выигрыша для себя, без этого игра может закончиться по нулям или даже проигрышем. Единственный путь к выигрышу – добиваться его. При этом опять-таки не следует понимать свой выигрыш примитивно – все себе. Еще древние говорили: «Если ты не за себя, то кто же за тебя, но если ты только для себя, то зачем же ты?» Чем важнее сделка, тем более широкий круг «не своих» интересов следует учитывать, включая интересы не только партнера, но и более широкого круга лиц, которые могут быть затронуты.

Сказанное вовсе не означает идеализации деловых переговоров. Они представляют собой битву за свои интересы с применением всех допустимых средств и использованием всех имеющихся возможностей. Каждая из сторон стремится добиться максимальной выгоды.

Стратегия сотрудничества приобретает особое значение в условиях, когда упрочивается система экономических связей и их субъектов не только в национальном, но и в глобальном масштабе. Это требует прочных и сложных связей. Получают распространение *отношения партнерства*.

Долговременное соглашение обеспечивает устойчивость деловых отношений, дает возможность определять перспективу, оказывается более выгодным, чем серия частных сделок. При партнерских отношениях можно получить более выгодные условия, в случае затруднений добиться некоторых льгот, например отсрочки платежей; к вашим претензиям отнесутся с большим пониманием; возникающие вопросы решаются быстрее.

В качестве общего правила компания стремится к установлению связей со многими партнерами, с тем чтобы иметь возможность выбора лучшего варианта. Круг таких связей зависит от возможностей компании. Чем более развита и сложна система связей, тем больше усилий требуется для ее поддержания. Выход за оптимальные границы потребует дополнительных непроизводительных затрат, приведет в конечном счете к убыткам. Поэтому целесообразно определить оптимальный объем связей и придерживаться его. Вы будете встречаться с одними и теми же людьми, которые, зная вас, будут относиться к вам иначе, чем к чужаку. Все это облегчит переговоры.

Отношения партнерства не лишены и негативных сторон. Между вами и рынком воздвигается некоторый барьер. На рынке могут сложиться более благоприятные для вас условия, но использовать их вы не сможете, будучи связанным долгосрочным соглашением. Правда, ваш партнер окажется в аналогичном положении. Помочь

может включение соответствующего положения в соглашение, например о том, что цены на поставляемую вами продукцию будут определяться с учетом рыночных цен.

Партнерские отношения требуют умения смотреть в будущее, определять перспективу взаимодействия. При разработке стратегии, нацеленной на достижение соглашения о партнерстве, необходимо тщательно проанализировать его плюсы и минусы. При всех его положительных чертах оно может оказаться менее выгодным, чем серия отдельных краткосрочных сделок.

Таким образом, отношения партнерства могут дать обеим сторонам значительные преимущества. Вместе с тем, учитывая длительность и сложность отношений, требуется особое мастерство в переговорах, с тем чтобы все многочисленные детали отвечали вашим интересам. Поэтому на такие переговоры стороны выставляют свои лучшие команды. В целом все требования относительно ведения переговоров сохраняют свое значение. Но каждый фактор вашего умения вести переговоры получает дополнительное значение, учитывая долгосрочность и важность соглашения.

К числу особенностей партнерских переговоров можно отнести следующее:

- а) предельная ограниченность возможности применения трюков, хитростей;
- б) более высокий уровень открытости и порядочности;
- в) искренность стремления делать дело, добиваться взаимно выгодных результатов;
- г) более высокий уровень переговорщиков.

В заключение раздела о стратегии взаимной выгоды следует отметить ряд немаловажных моментов. Как уже отмечалось, эта стратегия является оптимальной. Но она не всегда может быть реализована. Если одна из сторон находится в тяжелом положении и, чтобы выжить, готова пойти на любые уступки, то равно выгодное соглашение едва ли возможно. Спасение утопающих не характерно для бизнеса.

Садясь за стол переговоров, не рассчитывают на то, что другая сторона будет стремиться к взаимной выгоде. Исходят из того, что партнеры не будут озабочены вашими интересами, добиваясь обеспечения лишь собственных. Если в ходе переговоров вы убедитесь в ином и окажется, что стратегия партнера была оценена неверно, то у вас будет возможность внести соответствующие изменения в свою стратегию. Всегда лучше подстраховаться. В общем, надейтесь на лучшее, но будьте готовы к худшему.

Стратегия односторонней выгоды

Имеется в виду стратегия, рассчитанная на получение выгоды для вашей стороны. Учитывая, что настоящее издание в основном посвящено стратегии взаимной выгоды, есть смысл несколько детальнее описать стратегию односторонней выгоды. И в том и в другом случае искусство переговоров имеет много общего. Тем не менее это искусство используется не одинаково, в разных целях и требует дополнительного мастерства.

Существует немало случаев, когда есть основания сосредоточиться на получении преимуществ для вашей стороны. При определенных условиях такой подход может дать оптимальный результат. В другом случае к этому вынуждает вас поведение другой стороны. При этом следует оговорить, что стратегия вашей выгоды вовсе не означает невыгодности соглашения для другой стороны. Речь идет о достижении соглашения, которое было бы в равной мере удовлетворительно для обеих сторон, а возможно, и в равной мере неудовлетворительно.

Удовлетворенность другой стороны зависит от ее оценки значения обсуждаемых вопросов. Поэтому ваша задача состоит в выяснении этой оценки и соответственно в установлении способа обеспечить другой стороне удовлетворенность результатами, разумеется, без ущерба вашим интересам. Поэтому опытный переговорщик, руководствующийся стратегией односторонней выгоды, использует свое мастерство для соответствующего воздействия на оценки другой стороны. В общем, главная задача состоит в том, чтобы другая сторона была удовлетворена результатами, а вы получили желаемое.

Для решения этой задачи необходимо иметь четкое представление о желаемой выгоде. Это требует более основательной подготовки, чем при стратегии к взаимной выгоде. В ходе переговоров выясняются интересы другой стороны, с тем чтобы определить, каким образом легче всего ей предоставить удовлетворение. Опыт свидетельствует, что очень часто переговорщик имеет отдаленное представление о желаниях другой стороны. Он руководствуется лишь своей стратегией.

При стратегии односторонней выгоды начало переговоров не утрачивает своего значения, но оно меньше, чем при стратегии взаимной выгоды. Речь уже не идет о создании теплой атмосферы сотрудничества. Однако настроиться на одну волну все же необходимо. Уровень общения имеет существенное значение и в данном случае. Следует учитывать повышенную вероятность конфликта, что усложняет общение и требует высокого мастерства для его поддержания на необходимом уровне.

Критическим моментом начала переговоров будет согласование повестки дня. Большинство специалистов

предлагают следующую последовательность вопросов:

- 1) на первом месте вопросы, которые не имеют для вас решающего значения, по которым вы можете пойти на уступки и тем самым продемонстрировать готовность к компромиссу;
- 2) на втором месте вопросы, которые для вас не очень важны и при обсуждении которых вы можете проверить стратегию другой стороны, в частности готовность к уступкам;
- 3) вопросы решающего для вас значения, что, разумеется, не доводится до сведения другой стороны, по которым необходимо добиться существенных уступок;
- 4) иные крупные вопросы, за которыми следуют более мелкие;
- 5) в конце - один-два вопроса принципиального для вас значения, по которым можно сделать уступку, с тем чтобы продемонстрировать добрую волю и облегчить окончательное соглашение. Как можно быстрее следует приступить к обсуждению конкретных вопросов. Обсуждение целесообразно проводить, сосредоточив внимание на отдельных вопросах и по очереди переходя от одного к другому. Обсуждение общей концепции соглашения в таких случаях редко дает позитивный результат.

Не стоит предлагать легкое решение. Оно едва ли будет правильно воспринято другой стороной. Следует быть готовым занять даже крайнюю позицию и отстаивать ее продолжительное время, сознавая, что другая сторона занимает такую же позицию. При таких переговорах допустимо прибегать к блефованию и другим приемам, считающимся неприемлемыми для переговоров взаимной выгоды.

Это подводит нас к вопросу о том, насколько тактика достижения односторонней выгоды отличается от тактики взаимной выгоды. Здесь допустим весьма широкий круг хитростей. Распространен прием сосредоточения внимания на вопросе, который не имеет для вас первостепенного значения, с тем чтобы повысить ценность сделанных вами уступок. Так, если для другой стороны главным вопросом является цена, а для вас сроки поставок, то всячески подчеркивайте значение цены. Это даст возможность, уступив в вопросе о цене, добиться более выгодных условий поставок.

Такой прием считается одним из главных при использовании тактики односторонней выгоды. Он позволяет другой стороне остаться удовлетворенной результатами, а вам, получив свою выгоду, сохранить с ней добрые отношения.

Рассматриваемая тактика предполагает необходимость воздействия на другую сторону. Здесь возможны два пути. Один – воздействие на ситуацию, другой – влияние на переговорщика. Стороны приходят на переговоры с определенной платформой, которая отражает их интересы. Побудить их сойти или отступить от нее нелегко. Возможность достичь этой цели зависит от положения соответствующей организации и в меньшей мере от того, как это повлияет на личный авторитет переговорщика.

Переговорщик придает самое существенное значение сохранению своего «лица» в глазах представляемой организации, другой стороны и в своих собственных. Поэтому следует стремиться к тому, чтобы уступки другой стороны не наносили ущерб ее авторитету. На каждом этапе должно создаваться впечатление, что обе стороны идут на уступки во имя взаимно выгодного соглашения. Попытки прямого давления способны дать лишь отрицательные результаты.

Успех зависит от основательного знания платформы другой стороны. Необходимо ясное представление о ее требованиях, а также о том, чем они обусловлены, какое значение придается каждому из них. Только на этой основе можно добиться получения своей выгоды и обеспечить удовлетворенность другой стороны. Определенное значение имеет и информация о положении переговорщика в его организации, о его интересах и характере.

На ситуацию можно повлиять, опять-таки применив ту или иную хитрость. Сделать это не просто. Обе стороны всегда допускают возможность применения такого приема и обычно проявляют необходимую бдительность. Бывают случаи, когда искусное его использование вызывает уважение к мастеру, но еще чаще это ведет к провалу переговоров.

При выборе методов ведения переговоров существенное значение имеет выяснение существующих различий между позициями сторон. Эти различия могут быть мнимыми, искусственными и реальными. Мнимые различия – плод недостаточного взаимопонимания. Порождаются они низким уровнем общения. Уладить их сравнительно просто, уделив внимание выяснению позиций друг друга.

Искусственные различия обычно возникают, когда одна из сторон блефует, выдвигая требования, цель которых состоит в создании дополнительного простора для маневрирования. Для преодоления таких различий следует в ходе переговоров раскрыть их необоснованность.

Реальные различия и необходимость их урегулирования лежат в основе переговоров. В этих целях используется весь арсенал методов и средств, а также основное время.

Стратегия односторонней выгоды нередко заводит переговоры в тупик, несмотря на их продолжительность, стороны оказываются не в состоянии достичь компромисса. Первое правило состоит в том, чтобы всеми силами

избегать подобной ситуации. Если все же она наступила, то целесообразно продолжать переговоры в целях совместного поиска выхода. Для этого могут быть использованы обходные пути. Так, стороны не смогли договориться о цене – можно предложить обсудить вопросы о скидках или об условиях платежей.

Довольно часто для преодоления тупика используются перерывы в ходе отдельного заседания или между заседаниями. При возобновлении встречи особое внимание следует уделить созданию благоприятной атмосферы.

Неплохие результаты дают неофициальные встречи руководителей в соответствующей обстановке. На такой встрече легче создать атмосферу открытости и доверия, более основательно выяснить позицию другой стороны в сложившейся ситуации и возможные пути выхода из нее.

Наконец, достигнутые на основе стратегии односторонней выгоды результаты нуждаются в особенно четком оформлении, в точном закреплении в письменном контракте, как можно более детальном.

Стратегия борьбы

Элементы борьбы присущи любой стратегии. В данном случае имеется в виду стратегия, которая целиком сосредоточена на борьбе как средстве достижения цели. В таких переговорах ставка делается на полную победу над другой стороной. О том, что это не лучшая стратегия, свидетельствует все предыдущее изложение, не говоря уже об опыте деловых переговоров. Тем не менее есть смысл подчеркнуть отрицательные моменты такого рода стратегии.

Она несовместима с основными принципами переговоров, с самого начала устраняет возможность добросовестного взаимодействия сторон; лишает возможности развития взаимно выгодных отношений в будущем; провоцирует другую сторону не только к сопротивлению, но и к ответному нападению, в результате чего зачинщик может в конечном счете проиграть; навязав другой стороне соглашение, едва ли можно рассчитывать, что она станет его добросовестно выполнять. Все это настолько существенно, что опытные переговорщики даже при самом благоприятном для них соотношении сил предпочитают избегать ее.

Тем не менее с подобной стратегией приходится сталкиваться. Она, например, используется в случаях, когда речь идет об отдельной сделке и стороны не заинтересованы в дальнейших отношениях. Другой случай – одна из сторон занимает абсолютно доминирующую позицию и не очень заинтересована в достижении соглашения с данным партнером. Например, крупная корпорация, имеющая широкую возможность приобрести тот же товар у конкурирующих поставщиков. В таких случаях речь вообще идет о заключении сделки в соответствии с предъявленным ультиматумом.

В подобных случаях есть основания ожидать, что вы встретитесь с воинствующей позицией, и вы должны быть готовы к противодействию ей. Однако если ваша позиция является доминирующей, то это вовсе не значит, что вам следует прибегать к стратегии борьбы. Гораздо лучший результат даст стратегия односторонней выгоды, которая не порождает отрицательных последствий стратегии борьбы. Иными словами, не ищите борьбы, но будьте к ней готовы.

Стратегия борьбы основана на доминировании. Она исходит из того, что цель переговоров – победа, а главный инструмент достижения цели – сила. Все это определяет характер тактических приемов и поведение переговорщика. Он целиком сосредоточен на скорейшем решении вопросов существа и не придает значения тому, как его действия воспринимаются другими. Своей тактикой и поведением он добивается упрочения позиции силы. В этих целях используются разнообразные приемы, характеризующиеся следующим:

- постоянным стремлением к победе в каждом вопросе и на каждом этапе переговоров;
- использованием силовых приемов, например навязыванием высоких темпов переговоров и подлежащих обсуждению вопросов и вместе с тем неготовностью к уступкам.

Руководствующийся стратегией борьбы переговорщик владеет многими приемами и трюками, которые он активно использует. Он входит в помещение, пожимает руки и немедленно начинает зондировать вашу позицию, интересуется положением дел в вашей организации, параметрами продукции или услуг, в получении, которых заинтересован, вашим личным положением и т. д. Его цель – получить как можно больше информации и как можно быстрее. Особое внимание уделяется определению ваших слабых и уязвимых мест.

Переговорщик не избегает резких заявлений, повышает голос и даже стучит по столу. Добивается тщательного оформления полученного выигрыша на каждом этапе при помощи протоколов. При этом не останавливается перед внесением поправок, толкующих положения протокола в его пользу. Используется и такой прием: заставив другую сторону уступить и зафиксировать достигнутое в соглашении, он может неожиданно заявить, что это соглашение носит лишь предварительный характер, и после этого добиваться новых уступок.

Известен прием, который можно назвать «хождением наверх». Суть его состоит в том, что в ходе переговоров партнера шантажируют тем, что в случае несогласия будут вынуждены обратиться к его руководству, а это не

будет содействовать повышению его авторитета. Более того, не достигнув цели, действительно обращаются к руководителю.

Используются и еще более грязные способы давления - взятки, шантаж, подслушивание телефонных разговоров и т. п. Ко всему этому в деловой практике относятся отрицательно. Тем не менее, ведя важные переговоры, не следует сбрасывать со счетов подобную возможность.

Для противостояния подобным действиям целесообразно иметь в виду ряд положений. В таких случаях утрачивает свое значение начальная фаза переговоров; нет возможности создать благоприятную атмосферу, согласовать план работы, выяснить взаимные интересы.

Главное состоит, пожалуй, в том, чтобы с самого начала воспрепятствовать развитию борьбы. В этих целях можно использовать такие **методы**:

- а) отвергнуть задаваемые при открытии вопросы;
- б) постараться поддержать первый период, когда налаживается общение;
- в) не отвечать на вопросы, имеющие целью понять ваши возможности;
- г) не допустить утверждения лидирующей роли другой стороны, прежде всего в начальный период.

В связи с этим еще раз подчеркнем значение начального периода для утверждения стиля переговоров. Именно на этом этапе следует предпринять шаги, необходимые для контроля за ходом переговоров. В этих целях добиваются согласования плана и процедурных вопросов и побуждают другую сторону их придерживаться, настаивают на достижении компромисса.

Ваше стремление придерживаться согласованного плана вызовет раздражение воинствующего переговорщика, который предпочитает свободное поле деятельности. Но это не должно особенно вас беспокоить. Будучи ограниченным определенными рамками, такой переговорщик представляет меньшую опасность и оказывается не в состоянии использовать весь арсенал своих приемов.

Нельзя поддаваться давлению. Информация предоставляется лишь взамен сравнимых по значению сведений, всякая даже минимальная уступка должна компенсироваться сравнительно равноценной. В случае вспышки гнева лучшее средство перерыв. Даже если эта вспышка вызвана искусственно, она препятствует восприятию сказанного другой стороной.

В случае использования приема «хождение вверх» решительно возражайте против прямого контакта с вашим руководством. В крайнем случае, можно пригласить руководителя на переговоры, с тем чтобы он дал понять, что подобный прием не может иметь результата.

При всех условиях необходимо сохранять спокойствие. Это дает возможность более трезво оценивать ситуацию и, кроме того, охлаждает пыл другой стороны, препятствует ее стремлению ожесточить дискуссию. Дело это не простое. Такого рода переговорщики не останавливаются перед тем, чтобы затронуть и личные моменты, воздействовать на вас как на личность, например повышая голос, демонстрируя снисходительное отношение и т. п. В крайних случаях покидают переговоры, с тем чтобы дать другой стороне возможность остыть и оценить созданную ими ситуацию.

Последнее. Учитывая характер такого рода переговорщиков, следует самым тщательным образом контролировать протоколы заседаний, решительно возражая против неприемлемого для вас толкования хода и результатов обсуждения. Особое значение придается формулированию окончательного соглашения и точному определению его юридического статуса.

III. СТИЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ

В ходе предыдущего изложения приходилось не раз касаться стиля переговоров, поскольку без этого освещение конкретного вопроса было бы неполным. Очевидно, и в дальнейшем не раз будут затрагиваться те или иные аспекты стиля. Стиль определяется, в первую очередь, характером стратегии. Вместе с тем вся стратегия строится с учетом избранного стиля. Различают стили ведущего и следующего, открытый и закрытый.

На первый взгляд может казаться предпочтительным **стиль ведущего**. Однако опыт свидетельствует, что это далеко не всегда оправданно. Выбор стиля ведущего обоснован в том случае, если вы уверены, что сможете диктовать подлежащие обсуждению вопросы и соответствующую повестку дня. Все это следует рассчитать заранее. Одного желания быть ведущим недостаточно. Если оно необоснованно, то результаты будут негативными.

Несмотря на пассивный оттенок, **стиль следующего** имеет свои положительные моменты. Будучи тщательно спланированным, он поощряет другую сторону излагать свою позицию, освещать вопросы, в которых вы заинтересованы. Задавая вопросы, вы получаете дополнительную информацию. Все это позволяет более обстоятельно и конкретно разработать свою аргументацию. В результате может оказаться, что, избрав стиль

следующего, вы фактически играете ведущую роль.

Следует вместе с тем учитывать, что стиль следующего дает хороший результат лишь в случае, если он заранее тщательно спланирован. Если же он будет навязан вам в ходе переговоров, то вся ваша стратегия в значительной мере утрачивает значение. Переговорщик, который просто следует за действиями другой стороны, может рассчитывать лишь на потери. Особое значение стиль «полного следования» имеет на стадии предварительных переговоров, поскольку он дает возможность контрагенту с самого начала изложить свою позицию, а вам ее уточнять.

Сказанное диктует необходимость в самой стратегии определить баланс между стремлением получать и предоставлять информацию. Это найдет отражение в стиле, в преобладании элементов ведущего и следующего с учетом различных фаз переговоров. Надо отметить, что большинство хороших переговорщиков хорошие слушатели. Когда вы говорите, вы не получаете информации. Умение слушать непростое искусство.

Все это имеет отношение и к стилям открытому и закрытому. **Открытый стиль** характеризуется следующими моментами: информация предоставляется свободно, повестка дня не предлагается, предлагаются конструктивные решения, выражается желание достичь соглашения, поддерживается продвижение к цели, охотно рассматриваются альтернативные предложения, не проявляется спешка.

Закрытый стиль имеет следующие черты: информация не предоставляется, внесение предложений отдается другой стороне, выступления содержат в основном критику, а не анализ, настаивают на уступках, не демонстрируется заинтересованность в соглашении, не рассматриваются альтернативные решения, проявляется нетерпение.

Оба стиля редко применяются в чистом виде. Обычно используются элементы того и другого в том или ином соотношении. Применение чисто закрытого стиля ведет к провалу переговоров, а чисто открытого – к повышенной уязвимости применяющего. Тем не менее определение доминирующего стиля необходимо. Решение этой задачи зависит от характера предстоящих переговоров и особенно от стиля, используемого другой стороной.

Первостепенная роль в этом плане принадлежит личным качествам переговорщика. Невозможно использовать стиль, который несовместим с вашим характером. Пришлось бы уделять этому основное внимание, отвлекаясь от обсуждения вопросов по существу.

Как уже отмечалось, присущий организации стиль в значительной мере определяет и стиль представляющих ее лиц. Принято различать два основных стиля, свойственных организациям. Один из них ориентирован на решение задачи, другой - на связанных с переговорами людей.

В своем чистом виде ориентированный на решение задачи стиль проявляется в том, что придерживающееся его лицо, руководитель или переговорщик, совершенно не учитывает, как его действия будут оценены другими людьми, с которыми оно вступает в контакт. Цель преследуется неумолимо. При этом запросто нарушаются этические нормы. Такие переговорщики очень жестки, склонны к обострению, активно используют различного рода трюки. Все это не может не вызывать ответную реакцию другой стороны и не сказываться как на атмосфере, так и на результатах переговоров.

Лицо, придерживающееся стиля, ориентированного на людей, основное внимание уделяет тому, как его деятельность скажется на людях, которые работают на него, рядом с ним или над ним. Такой стиль способен вести к игнорированию цели переговоров. Он открывает значительные возможности для другой стороны.

В результате нельзя не прийти к выводу, что ни тот ни другой стиль не является оптимальным. Очевидно, необходимо сочетание элементов того и другого с учетом конкретных условий. Соответственно принято различать три типа переговорщиков, в зависимости от их стиля:

- **боец** - целиком ориентирован на решение задачи;
- **сотрудничающий** – стремится действовать в открытую, готов сотрудничать в решении вопросов и совместно достигать цели;
- **мастер компромисса** – всегда стремится решить вопрос путем компромисса.

При выборе стиля необходимо учитывать, что вашим партнерам присущ свой образ поведения, которому они будут следовать. Приспособить их к своему стилю будет непросто. Поэтому свой стиль надо определять с учетом стиля партнеров.

Стиль во многих отношениях зависит от личных качеств переговорщика. В этом плане можно выделить два основных типа – «лидер» и «бюрократ». Лидер – это сильная личность. Он занимает важное положение в своей организации; умеет максимально использовать возможности; стремится к доминированию; хороший импровизатор. У него развито интуитивное мышление, обладает обаянием.

Переговорщик такого типа добивается влиятельного положения, настойчив, быстро принимает решения, ищет кратчайший путь к соглашению. Его качества проявляются особенно остро, когда он действует как руководитель команды. Здесь он центральная фигура; выступает по всем вопросам; использует остальных членов для сбора и

анализа информации. Недостаток такого типа переговорщика в том, что он целиком сосредоточивается на содержании переговоров и упускает из виду процедуру, что неизбежно ограничивает его возможности воздействия на другую сторону.

Получив информацию, что вашим партнером будет лидер, следует к этому соответствующим образом подготовиться, а именно:

- выбрать руководителя команды, обладающего соответствующими личными качествами;
- особенно основательно подготовить его и членов команды, с тем чтобы они были готовы в любой момент и быстро предоставлять ему необходимую информацию (способность команды работать на лидера);
- включить в состав команды лицо, которое будет уделять внимание процедурным вопросам;
- предлагать краткие перерывы для обсуждения информации, активно поставляемой лидером другой стороны.

Тип бюрократа характерен для больших организаций. Такой переговорщик следует установленным правилам, строго придерживается утвержденного плана действий, склонен запрашивать указания руководства. Он понимает, что в бюрократизированной организации выигрывает тот, кто умеет играть по правилам. Все это, разумеется, сказывается на стиле переговоров. Значительное внимание уделяется оформлению документов, включая протоколы. Такой стиль позволяет переговорщику ограничить свою ответственность, но усложняет и затягивает процесс. Бюрократ предпочитает избегать всякого риска даже в том случае, если он может дать существенный выигрыш.

Если есть основания полагать, что предстоит встреча с бюрократами, то следует подобрать команду, обладающую как личными качествами, так и опытом работы в таком стиле. Бюрократ охотно согласится, если вы предложите системный подход, будет следовать согласованному плану и графику. Он будет исходить из наличия двух противостоящих сторон и не воспринимать переговоры как группу, делающую общее дело. Его стратегия нацелена на получение односторонней выгоды.

Естественно, возникает вопрос, какой тип является предпочтительным. Многое зависит от конкретных условий. Особое значение имеет мастерство переговорщика. Квалифицированный сторонник сотрудничества добьется утверждения своего стиля в переговорах с менее квалифицированным сторонником борьбы и, разумеется, наоборот.

Если же иметь в виду лидера и бюрократа, то следует учитывать следующее обстоятельство. Стремясь к односторонней выгоде, бюрократ может выиграть 51% делимого блага. Стремящийся к сотрудничеству лидер во взаимодействии с другой стороной способен увеличить общее благо с тем, чтобы каждый получил больше.

IV. ТАКТИКА ПЕРЕГОВОРОВ

А. Горизонтальный и вертикальный подходы

При горизонтальном подходе обсуждение идет широким фронтом, добиваются некоторого прогресса по всем вопросам, затем возвращаются к ним вновь для дальнейшего продвижения и опять-таки по всем вопросам. Вертикальная тактика характеризуется не широтой, а глубиной подхода. Начинают с одного вопроса и основательно его обсуждают. Затем переходят к обсуждению таким же образом следующего вопроса и т. д.

В ходе переговоров обнаруживаются расхождения, противоречия в позициях сторон. Различают два подхода к их урегулированию. При одном та или иная сторона берет на себя инициативу, играет роль лидера, а другая следует за ней, например, одна сторона излагает свою позицию, а другая сосредоточивает внимание на ее критическом анализе.

При втором подходе стороны действуют параллельно. Одна сторона излагает свою позицию, другая - выясняет интересующие ее детали и убеждается в том, что она правильно понимает изложенную позицию. После этого вторая сторона представляет собственную позицию, при этом не высказывает мнения о позиции первой стороны.

Выбор того или иного подхода зависит от конкретных условий и при определенных обстоятельствах может иметь существенное значение. Лидерство ведет к спорам по каждому вопросу. Параллельный подход дает возможность познать позиции друг друга и сконцентрировать внимание на совместном решении подлежащих урегулированию вопросов.

Б. Уступки

Среди теоретиков и практиков весьма распространено мнение, согласно которому все искусство переговоров

сводится к выгодному обмену уступками. Однако это не совсем так. Не говоря уже о подготовительной стадии, даже за столом переговоров приходится принимать во внимание многое другое. Необходимо получать и анализировать информацию, выяснять потребности и желания другой стороны, соответствующим образом корректировать свое поведение. Иными словами, уступки представляют лишь часть процесса переговоров, хотя и довольно важную. Существует четыре основных подхода к проблеме обмена уступками. При этом каждый из них включает стремление получить уступку другой стороны до того, как вы предложите уступку сами или даже обозначите готовность сделать это. Они заключаются в следующем:

- определить общие области, в которых вы ожидаете изменений в позиции другой стороны, например: цена, качество, доставка, обслуживание;
- обозначить конкретно, в каком вопросе вам необходимы уступки, но без детализации;
- обозначить примерный размер ожидаемых вами уступок, например: снижение цены на 5–8%, продление срока поставки на 10–15 дней;
- точно указать, какая уступка вам даст возможность согласиться с решением определенного вопроса или со сделкой в целом.

Первый подход относится в основном к начальной стадии переговоров и будет пониматься другой стороной как прощупывание ее позиции. К ее ответу следует отнестись со вниманием, с тем чтобы определить ее готовность пойти на уступки по данному вопросу. Для этого требуется умение определить позицию другой стороны не только по словам, но и по всем иным признакам.

Первый подход почти всегда встречает ответный запрос такого же рода. Вам следует стараться сделать запрос первым. В случае попытки отвлечь ваше внимание от сделанного вами запроса необходимо занять жесткую позицию и вернуть дискуссию к поставленному вами вопросу. Делать это следует вежливо, но решительно.

Если вы четко определяете цель, достижение которой является необходимым условием соглашения, то вы должны твердо придерживаться этой позиции. Если же вы сформулируете цель в категорической форме, а в дальнейшем станете от нее отступать, то это подорвет доверие к вашим «категорическим» заявлениям и побудит другую сторону добиваться новых уступок. Разумеется, если вы уже близки к цели, то вам легче жестко ее фиксировать, чем в начале переговоров. Жесткое изложение целей и условий в самом начале – это уже не переговоры.

Если вами цель сформулирована четко и категорически, то вы должны быть уверены, что сможете не отступать от нее сколько-нибудь существенно. В ином случае лучше не обозначать цель, а использовать иной подход, например, определив общие границы возможного решения.

В решении вопроса об уступках могут помочь следующие правила:

1. Уступка одной стороны сопровождается соответствующей уступкой другой;
2. Уступки должны соответствовать и по времени. Сделав уступку, ждите соразмерной уступки другой стороны, не предлагая новых уступок;
3. Предоставляйте уступки по высокой цене. Прилагайте усилия к тому, чтобы получить желаемое и удовлетворить другую сторону в результате минимальных уступок;
4. Прилагайте усилия к тому, чтобы ваши уступки воспринимались другой стороной как значительные.

Целесообразно заранее продумать определенный запас уступок. Они предлагаются в том случае, если вы можете получить что-то в ответ или если другая сторона уже сделала свое предложение, на которое вы должны ответить. Подготовка такого запаса дает вам дополнительную возможность выяснить вопросы, при решении которых вы встретите сопротивление, и определить, что вы сможете предложить для преодоления тупика. Предложение заранее подготовленных, но неожиданных для другой стороны уступок поднимает авторитет переговорщика.

В практике переговоров порой используется прием заманчивых уступок. Предлагается нечто существенное для другой стороны при условии, что взамен она предложит нечто важное для вас. Прием довольно рискован. Коль скоро возможность уступки была обозначена, другая сторона воспримет ее как сделанную и не обязательно предложит взамен нечто существенное для вас. Если вы заявили, что готовы пойти на определенную уступку, считайте, что вы уже сделали ее. В дальнейшем придется добиваться получения взамен чего-либо стоящего.

Оптимальная формула уступок – малое за большое. Предлагаемая уступка должна быть минимальной с вашей точки зрения, но предполагать максимально возможную уступку взамен. При этом следует показать, что уступка является значительной с вашей точки зрения и весьма выгодной для другой стороны.

Разумеется, такой прием не гарантирует успеха. Но дает вам определенное преимущество, поскольку другой стороне придется опровергать вашу точку зрения. Для определения того, что является значительным для другой стороны, необходимо предварительно собрать и проанализировать соответствующую информацию. Может оказаться, что имеющие большое значение для другой стороны ваши уступки не столь существенны для вас, а

получаемое взамен весьма важно.

Очень важно четкое определение уступок. Во время дискуссии за столом переговоров легко складывается впечатление, будто вы получили нечто весьма существенное, заслуживающее значительной уступки с вашей стороны. Когда же вы достигнете стадии оформления результатов, то окажется, что результат не столь благоприятен, как вам казалось. Вы уступили больше, чем получили. Зачастую сказанное другой стороной воспринимают в духе желаемого, а в дальнейшем оказывается, что результат весьма далек от него.

При ведении переговоров следует иметь в виду возможность отказа другой стороны от достигнутого соглашения. В таком случае обычно ссылаются на то, что руководство организации отказалось его утвердить. Такой отказ может быть реальным результатом допущенных переговорщиком ошибок. Но может быть и трюком, нацеленным на выяснение того, на какие новые уступки вы готовы идти.

В таком случае нет нужды выяснять, является ли отказ подлинным или трюком. Правильно будет заявить, что поскольку соглашение было добросовестно разработано и согласовано в общих интересах, то другая сторона обязана его принять. Если же она этого не сделает, то вы не сможете продолжать переговоры, поскольку вы утратили доверие к ней.

В качестве последнего средства спасти соглашение можно предложить заявление примерно следующего содержания: «Мы очень сожалеем, что ваше руководство не согласилось одобрить результаты переговоров. Нам представляется, что было достигнуто взаимно выгодное соглашение. В таких условиях продолжение переговоров утрачивает смысл. Тем не менее у нас нет желания признать взаимное поражение. Возможно, вы согласитесь вновь обсудить вопрос с вашим руководством и встретиться вновь, например, через два дня? Мы либо продолжим переговоры на основе согласованного, либо окончательно прекратим их».

Уступки являются важным средством преодоления возражений другой стороны. Однако далеко не каждое возражение следует преодолевать путем уступок, даже небольших. Иначе вы будете поощрять другую сторону выдвигать дополнительные возражения, а в конечном счете окажется, что уступили слишком многое. Кроме того, в отношении некоторых возражений у вас попросту может не быть соответствующих уступок.

Существуют иные, помимо уступок, пути преодоления возражений. Прежде всего, выясните, является ли возражение реальным, а не средством вынуждения вас к уступкам. Задайте соответствующие вопросы и определите, что стоит за ним. Определите, может ли оно быть преодолено или же решение выходит за границы ваших возможностей. Попросите партнера более четко изложить проблему и указать возможные с его точки зрения пути ее решения. После этого можно будет совместно обсудить изложенное и пути решения проблемы.

Многие возражения порождаются непониманием позиции другой стороны. Анализ возражения и разъяснение своей позиции могут привести партнера к заключению, что возражение необоснованно. Возможно также, что вы придете к выводу, что возражение не создает для вас проблемы и можно без труда внести соответствующие изменения в свою позицию. Не исключен, наконец, и такой вариант, что вы имеете дело с реальной проблемой и что предлагаемое решение для вас совершенно неприемлемо.

Как правило, обстоятельное изучение проблемы в условиях, когда обе стороны искренне стремятся к соглашению, дает позитивный результат. Но, разумеется, бывают и случаи, когда такой результат не достигается. В таких случаях положительный результат может дать прием откладывания. Вы предлагаете отложить спорный вопрос, с тем чтобы он не мешал обсуждению остальных. После завершения обсуждения всех вопросов может оказаться, что спорный вопрос не столь уж значителен и даже если он не будет решен, то это не скажется на положительном в целом результате переговоров.

Если серьезное возражение заявляется на этапе, когда достигнут ощутимый прогресс, то целесообразно прибегнуть к просмотру того, что уже согласовано. Такой просмотр не влияет на решение спорного вопроса, но может показать, сколь многое достигнуто и сколь существенно оно перевешивает значение спорного вопроса.

Если вы убедились, что партнер действительно не может пойти на предложенное вами решение и его возражение вполне обоснованно, то тогда единственным выходом является соответствующая уступка. Это тот случай, когда вполне вероятно, что вы не получите уступки взамен. Ваш выигрыш будет состоять в том, что вы сохраните процесс переговоров. При всех условиях, прежде чем сделать уступку, необходимо убедиться, что иного средства сохранить переговоры нет.

Если другая сторона убедится, что вы готовы идти на уступки для преодоления любого препятствия, то количество препятствий неизбежно возрастет. Чем больше уступок, тем больше препятствий станет возникать.

Уступка в случае реальной трудности партнера не дает вам какой-либо материальной выгоды. Делая ее, следует сделать так, чтобы партнер оценил ваш поступок, что важно для поддержания благожелательной атмосферы. В дальнейшем вы сможете напомнить об этом, если трудности возникнут у вас.

При переговорах приходится считаться с возможностью возникновения трудностей, которые не могут быть ни преодолены, ни обойдены. Причины тому могут быть самыми различными, включая личную несовместимость,

отсутствие необходимых полномочий, непонимание подлинного значения предмета переговоров, излишне жесткая позиция по крайней мере одной из сторон. В подобных случаях зачастую единственным путем выхода из сложившегося положения является замена переговорщика.

Не обязательно, чтобы новое лицо занимало более высокое положение в представляемой организации. Все зависит от характера вопросов, которые не удалось решить, а также от профессионального мастерства соответствующего лица.

Наконец, бывают случаи, когда вы исчерпали весь запас допустимых уступок, проявили высокое профессиональное мастерство и тем не менее не было достигнуто соглашение, которому ваша организация придает существенное значение. В таком случае целесообразно привлечь к участию в переговорах лиц, занимающих более высокое положение. Если речь идет о соглашении, имеющем особо важное значение, то к участию привлекаются высшие должностные лица вплоть до руководителей соответствующих организаций. Ко всему этому следует относиться осторожно, с тем чтобы не увеличить многоэтажность переговоров и не дискредитировать то, что было достигнуто на другом уровне.

Повышение уровня переговоров не означает, что руководители должны выполнять функции переговорщиков низшего уровня и участвовать в разработке деталей соглашения. Их задача - решить ограниченный круг основных вопросов, которые представляют фундамент соглашения, с тем чтобы детали были определены на переговорах иного уровня. Не говоря уже о занятости руководителей, они могут быть не подготовленными к решению конкретных вопросов.

Если же и руководители окажутся не в состоянии решить ключевые вопросы, то остается последнее средство – прибегнуть к помощи посредника. Существуют профессиональные посредники. Это опытные переговорщики, специализирующиеся в решении вопросов, которые завели переговоры в тупик. Они выбираются по соглашению сторон и независимы от них.

Посредник определяет вопросы, по которым возможно достичь согласие сторон, ведет переговоры с каждой из них, выясняет возможные уступки каждой из них и, наконец, предлагает основы соглашения. Привлечение посредника не означает обязанности признать юридическую силу за его предложением. Его задача состоит в содействии достижению соглашения сторонами, и лишь после этого оно может стать юридически обязательным. Посредник – это не арбитр и не судья.

Посредник не панацея. Его участие не гарантирует положительного результата. Тем не менее проблемы растущего количества зашедших в тупик переговоров решаются при помощи посредника. В ряде стран созданы специальные организации посредников.

В России институт посредника пока не нашел широкого применения. Но, учитывая опыт промышленно развитых стран, есть основания полагать, что он все же займет свое место. Поэтому целесообразно сказать несколько слов, например, о действующем в Великобритании Центре по разрешению споров (Center for Dispute Resolution - CEDR).

Центр представляет собой независимую организацию, поддерживаемую крупными компаниями, и призванную содействовать решению возникающих споров и достижению соглашений. К посредничеству обычно прибегают, когда деловые переговоры зашли в тупик, а возникшие споры могут стать предметом судебного или арбитражного разбирательства. Использование посредника позволяет ускорить урегулирование и избежать судебных расходов, которые нередко достигают значительных размеров.

Посредничество обычно начинается с обсуждения вопроса отдельно с каждой стороной с целью получить информацию и попытаться выяснить главные расхождения и определить пути их преодоления. Обсуждения носят конфиденциальный характер, и стороны могут откровенно излагать свои подлинные цели и интересы. В результате посредник получает уникальную возможность видеть позиции сторон в подлинном ракурсе. Тем самым создаются предпосылки для определения как самой возможности соглашения, так и путей его достижения.

Время от времени посредник запрашивает согласие той или иной из сторон на раскрытие части предоставленной ему конфиденциальной информации, когда это может содействовать достижению согласия.

Использование посредника не рассматривается как признание своей слабости или неумения вести переговоры, поскольку к его помощи прибегают лишь в том случае, когда обе стороны сознают, что переговоры зашли в тупик.

Значение достигнутого при помощи посредника результата определяется соглашением сторон об использовании его услуг. Стороны могут даже договориться, что достигнутое с помощью посредника соглашение будет иметь юридически обязательную силу. В таком случае роль посредника приближается к роли арбитра. Однако в отличие от последнего посредник не возлагает на стороны свое решение, а добивается достижения взаимного согласия.

В. Методика переговоров

Гибкость. Сколь бы тщательно разработанной ни была стратегия, она не может учесть всех возможных перемен в позиции партнера, а также в развитии событий. Поэтому необходимо быть готовым к внесению в стратегию соответствующих изменений, когда вы видите, что она не работает или не будет работать так, как вы рассчитывали. Придется вносить в нее более или менее существенные изменения. Но это вовсе не значит, что следует отказываться от стратегии в целом, если она не оправдывает себя в одном из вопросов.

Гибкость, разумеется, имеет свои пределы. Если станет ясно, что сделанные вам предложения неприемлемы и не могут быть изменены в дальнейшем, то надо принимать решение об уходе. Такое решение требует определенной смелости. Не так просто отказаться от переговоров, на которые возлагались большие или меньшие надежды, особенно после того, как были затрачены значительное время и усилия. Кроме того, провал переговоров при всех условиях наносит ущерб репутации переговорщика.

Намеки на желание прекратить переговоры порой используются как трюк, призванный побудить партнера к уступкам. Следует, однако, учитывать, что если вы совершенно определенно заявили о выходе, то обратного хода не должно быть. В противном случае вы утратите доверие.

Вопросы. Умение правильно задавать вопросы, как по содержанию, так и по форме, имеет существенное значение. Без этого невозможно достаточно точно уяснить позицию другой стороны. При этом допустимо ставить под сомнение даваемые ответы и даже выражать к ним недоверие. Только таким путем можно наиболее полно представить себе позицию другой стороны, провести сравнение взглядов и позиций по разным вопросам. Такого рода действия являются нормальной частью процесса переговоров. Переговорщик, который предпочитает воздерживаться от вопросов и опасается выражать сомнения, существенно ограничивает свои возможности.

Выдержка. Наличие выдержки – необходимое качество переговорщика. Хороший переговорщик сам не торопится и не дает возможности себя подтолкнуть. Он должен располагать необходимым временем для анализа положения, для изучения информации и использовать все возможности до тех пор, пока не достигнет цели.

Перерывы. Речь идет о 5-10-минутных перерывах, решения о которых принимается по инициативе одной из сторон. Перерывы особенно важны, когда стороны упираются в тупик. В таких случаях перерыв необходим. Он позволяет определить сложившееся положение, предложить время следующей встречи и шаги, которые надо предпринять. Отметим, что умение использовать предложения о перерыве нередко имеет большое значение.

Каждая сторона использует перерывы для того, чтобы вне зала заседаний рассмотреть достигнутый прогресс и соответственно скорректировать свою позицию. Обычно другая сторона встречает такую инициативу с пониманием. Опытные переговорщики отдают себе отчет в пользу кратковременных перерывов. Помимо всего прочего они дают возможность несколько восстановить силы участников. Опасения может вызвать то обстоятельство, что нарушается достигнутый темп переговоров. Но подобные опасения редко оправдываются.

Перерывы играют настолько существенную роль, что есть основания изложить некоторые соображения относительно их использования. Прежде всего, когда следует предлагать перерыв?

Обычно это делают в следующих случаях: а) если переговоры заходят в тупик; б) после завершения ознакомления, до того как делаются конкретные предложения; в) после того как сделаны предложения, но до их обсуждения; г) когда станут ясны контуры соглашения.

Перерыв используют в случае, когда становится видно, что переговоры по тому или иному вопросу заходят в тупик, для того чтобы предотвратить обострение дискуссии и фиксации позиций, от которых сторонам будет трудно отступить. Такие перерывы могут быть использованы для неформального контакта с целью поисков выхода из сложившейся ситуации. Иначе говоря, перерыв используется не для приостановления переговоров, а для их продолжения в иных формах, например, создаются группы из специалистов обеих команд, финансистов, коммерсантов, которые в своей области ищут пути преодоления общего тупика.

Перерыв используется также, когда требуется мобилизовать усилия команды, в том числе и путем ее реорганизации. Наконец, перерыв необходим в случаях существенного падения активности процесса в результате усталости или по иным причинам.

Предложение о перерыве облекается примерно в такую форму: «Представляется, что небольшой перерыв может помочь нам собраться с мыслями, с тем чтобы ускорить продвижение. Будет ли приемлем перерыв на десять минут?» Само собой разумеется, что во время перерыва обсуждается поведение на следующей стадии, деятельность команды и ее членов, а в случае необходимости – план действий в остающееся время. При этом опять-таки следует не забывать свою стратегию и программное выступление при открытии переговоров.

При возобновлении заседаний целесообразно в сокращенном варианте использовать те же формы, что и при начале переговоров, а именно постарайтесь восстановить доброжелательную атмосферу, подчеркнуть достигнутый прогресс, подтвердить согласованный план или предложить изменения, изложить свою уточненную позицию. Как видим, перерывы потенциально являются важным инструментом. Умелое пользование им служит достижению вами поставленных целей.

Установление временных рамок обсуждения. Предложение установить время окончания обсуждения определенного вопроса или завершения переговоров в целом может быть эффективным приемом. Он мобилизует усилия сторон, ускоряет темп переговоров, содействует концентрации внимания на достижении взаимно приемлемого соглашения.

Существенное значение имеет форма такого предложения. От этого зависит реакция другой стороны. Вы можете сказать: «Предлагаю завершить обсуждение к 16 часам, поскольку на 16.30 у меня назначена встреча». В такой форме предложение может быть расценено как давление и вызовет отрицательную реакцию. Оно имеет смысл лишь в том случае, если вы действительно решили оказать давление и готовы идти на связанные с этим последствия.

Если же вы заинтересованы в поддержании благожелательной атмосферы, то предложение должно делаться в форме, предполагающей взаимное согласие. Пример: «Для меня было бы крайне желательно завершить наше заседание к 16 часам. В 16.30 я должен быть на очень важной встрече. Не согласились бы вы приложить усилия к завершению заседания к этому времени?»

Условные варианты. При выяснении позиции другой стороны используют предложение условных вариантов, например: «Не согласились ли бы вы ускорить поставки, если мы немедленно произведем предоплату?» Такое предложение носит гипотетический характер и ни к чему вас не обязывает. Вместе с тем оно позволяет получить интересующую вас информацию, помогает сторонам определить оптимальные условия соглашения.

Однако этот прием не должен применяться на завершающей стадии, когда участники перешли к формулированию основных положений соглашения. Его применение будет расценено как деструктивная попытка пересмотреть достигнутое и неизбежно скажется на атмосфере переговоров, может породить сомнения в порядочности или профессионализме инициатора.

Полное раскрытие. В литературе часто обсуждается возможность предоставления другой стороне всей имеющейся у вас информации. При этом многие специалисты целиком исключают такую возможность, полагая, что она самоубийственна.

Однако практика переговоров свидетельствует, что такой прием используется. Зависит это как от содержания переговоров, так и от характера ведущего их лица. Есть переговорщики, которые умеют вести переговоры в духе искренности и открытости. Они добиваются доброжелательной атмосферы и достигают соглашения, предоставляя самую широкую информацию.

Вместе с тем не следует понимать «полное раскрытие» буквально. Всегда имеется информация, которую вы не готовы предоставить другой стороне. Поэтому под «полным раскрытием» следует понимать предоставление максимально возможного объема информации, который может достигать 90%. Многое зависит от позиции другой стороны. Если она настроена на получение односторонней выгоды, то предоставление ей полной информации приведет вас к поражению.

Смазка. Проблема поощрения другой стороны обсуждается в литературе и постоянно возникает в деловой практике. При ведении переговоров с солидными партнерами из промышленно развитых стран взятка в принципе исключается. Тем не менее случаи такого рода известны. Обычно поощрение осуществляется в глубоко замаскированной форме. Вместе с тем в деловой активности многих стран взятка – неотъемлемый элемент переговоров как с предпринимателями, так и с государственными чиновниками.

Под «смазкой» в данном случае понимается не откровенная взятка, а более деликатный вид поощрения, который может иметь множество различных форм. Выбор их - дело весьма деликатное. Использование «смазки» считается искусством.

Ресторан. Неформальные встречи имеют существенное значение при переговорах. Особое значение они приобретают в случае возникновения серьезных трудностей. В неформальной обстановке главные переговорщики могут более открыто и с большим доверием обсуждать возникшие проблемы.

«Ресторан» в данном случае представляет обобщающее понятие. В этом качестве могут быть использованы и другие возможности. Англичане предпочитают свои клубы, американцы – гольф-клубы, финны – сауны. В нашей стране используют загородные резиденции, охоту, рыбную ловлю.

Г. Особые приемы

Речь пойдет о приемах, которые зачастую именуют трюками или хитростями. Их использование требует умения. Неумелое использование вызовет сомнение в вашей порядочности либо в вашей квалификации. Приемы можно классифицировать примерно следующим образом: грязные приемы, сравнительно порядочные приемы и нормальные приемы. Границы между ними не очень четкие. Различные люди определяют их неодинаково. Бывают случаи, когда допустимый прием применяется таким образом, который расценивается как совершенно

непорядочный.

Нередки случаи, когда переговорщики хвастаются тем, что, применив тот или иной трюк, они добились односторонних выгод. Такой подход может быть оправдан, если речь идет о незначительных эпизодических сделках. Если же речь идет о крупных сделках и о долговременных отношениях, то он недопустим. Едва ли можно рассчитывать в таком случае, что он даст положительный результат, а ущерб неизбежен. Теряется доверие другой стороны, подрывается репутация не только переговорщика, но и его организации. Поэтому важно различать допустимые и недопустимые приемы.

Переговорщик должен уметь обнаружить, когда против него применяется тот или иной трюк, знать, как противодействовать этому и когда прекратить переговоры либо с данным лицом, либо с его организацией в целом.

Прием может быть применен на отдельном этапе, при обсуждении определенного вопроса или в отношении переговоров в целом. В последнем случае он может быть, например, использован для того, чтобы, затягивая переговоры, отсрочить выплату долга или передачу дела в суд, либо для того, чтобы получить интересующую информацию без намерения достичь соглашения.

Коль скоро вы убедитесь, что другая сторона стремится обмануть вас, то следует заявить, что вы этого не потерпите. Заявление должно быть не голословным, основанным не на эмоциях, а на фактах. Здесь вновь следует подчеркнуть, что в случае необходимости можно демонстрировать свое недовольство и даже гнев. Но при всех условиях это делается в корректной форме. Грубость и брань унижают в первую очередь вас, наносят ущерб репутации вашей организации.

Грязные трюки применяются с полным сознанием того, что это непорядочно, в целях получения односторонней выгоды. Их использование дает кратковременный результат. Даже если они будут обнаружены лишь в последствии, то это неизбежно скажется на ваших отношениях с соответствующей организацией, которая к тому же постарается найти способ восстановить утраченное.

Если вы встречаетесь с грязным трюком, то должны учитывать, что обычно применивший его не остановится и в дальнейшем. Поэтому целесообразно сразу же обсудить возможность продолжения деловых отношений.

К сравнительно порядочным приемам относят те, которые, по мнению применяющего их, являются честными и воспринимаются таким же образом другой стороной. Далеко не всегда можно установить точную границу между двумя категориями трюков. Можно лишь сказать, что одни трюки более нечестны, чем другие. Многое зависит от конкретных обстоятельств, характера их применения и результатов.

Нормальные приемы – это такие, которые считаются честными, в каких бы условиях они ни использовались. Остановимся на некоторых наиболее часто встречающихся приемах.

Сообщение фактов. Для воздействия на другую сторону на переговорах сообщаются факты. Если сообщаются фальшивые сведения, то это бесспорно грязный трюк. Если ссылками на факты вы стремитесь подтвердить свою позицию, то весьма желательно одновременно указать на способ, при помощи которого они могут быть проверены. Чем более важны переговоры, тем больше значение последнего момента.

Сложно поддаются проверке факты, сообщенные конфиденциально, например, при личной встрече переговорщик говорит: «Мой шеф ни за что не поймет меня, если узнает, что я сообщил вам подлинные условия нашей сделки с фирмой А». Тем не менее в результате доверительных бесед можно получить ценную информацию, поэтому ими не стоит пренебрегать. Надо лишь научиться отличать правду от лжи. Достичь этого не просто. Мы вновь и вновь встречаемся с признанием того, что переговорщик должен понимать людей, быть в определенной мере психологом.

К сказанному примыкает прием **«вне протокола»**. Речь идет о конфиденциальной беседе, содержание которой не протоколируется и не подлежит оглашению. Тем не менее, разговариваете ли вы с журналистами или с другой стороной, вы должны помнить, что на самом деле ничего не бывает «вне протокола». Полученные у вас сведения будут использованы так же, как и информация, предоставленная в ходе официальных переговоров.

Сказанное вовсе не значит, что следует пренебрегать такими контактами. Они могут быть полезны. Но если кто-либо предлагает вам информацию «вне протокола», то следует уяснить себе, для чего это делается. Почему информация не передается официально? Возможно, это делается для того, чтобы установить лично с вами доверительные отношения и таким путем получить от вас дополнительную информацию «вне протокола». Поэтому относитесь к полученной таким путем информации так же, как и к полученной иным путем. Не предоставляйте информацию, которую вы не готовы предоставить обычным способом.

Порой встречается прием, который можно назвать **снежный ком**. Например, вам представляют умышленно усложненный контракт, изложенный на многих страницах, и предлагают в короткий срок дать ответ, надеясь, что вы не обратите внимания на некоторые положения. Этот прием используется и при судебном рассмотрении споров, когда буквально накануне процесса вам передают гору материалов и ставят вас в затруднительное положение. Такие действия не всегда бывают умышленными и могут объясняться непрофессионализмом другой стороны.

Если подобный трюк применяют в ходе переговоров, то стоит попросить другую сторону, чтобы она сама рассортировала представленные материалы и выделила главное. Не опасаясь подозрений в некомпетентности, следует путем дополнительных вопросов добиваться максимальной ясности. В общем, противостоять такому приему несложно, главное понимать, что это трюк, возможно непорядочный, и твердо стоять на своем.

Оговорка «подлежит утверждению». Перед завершением переговоров, когда вы полагаете, что все уже окончательно решено, другая сторона подтверждает свое согласие, но при этом вставляет в текст слова «подлежит утверждению». При этом обычно не указывают, что подлежит одобрению и когда. Через некоторое время смысл этих слов становится ясным. Кто-либо на другой стороне указывает на то или иное положение как на неприемлемое и не утверждает сделку. В результате вы напрасно потеряли время, упустили другие возможности, что может быть чревато большими убытками.

В подобных случаях у вас имеются следующие возможности: а) отказаться от сделки; б) принять новые условия; в) возобновить переговоры, имея в виду добиться более благоприятных условий, чем предложенные; г) попробовать доказать, что время для утверждения давно истекло и что вы будете исходить из действительности достигнутой сделки. При выборе соответствующей возможности исходят из того, что трюк был использован сознательно, что другая сторона нелегко откажется от полученной выгоды. Поэтому необходимо демонстрировать твердость своей позиции и не допускать никаких проявлений слабости. Все это так, но лишь в том случае, если ваши позиции действительно достаточно прочны.

Следующий прием – **ошибки**. При переговорах и составлении соглашения ошибки случаются нередко. В большинстве случаев они объясняются недосмотром. Но бывают и «ошибки», которые допускаются сознательно, с тем чтобы получить те или иные преимущества. К наиболее часто встречающимся «ошибкам» такого рода можно отнести следующие:

- при обзоре согласованных во время переговоров положений одно или несколько положений формулируются неправильно в расчете на то, что другая сторона не заметит;
- при формулировании письменного текста сознательно меняют некоторые его положения. В случае обнаружения ссылаются на то, что это ошибка машинистки;
- при осуществлении соглашения ссылаются на то, что при его составлении была допущена ошибка и что соответствующее положение следует понимать иначе, чем записано.

При обнаружении ошибки необходимо требовать ее устранения. При этом важно иметь соответствующие доказательства в виде записи переговоров и согласованных положений, а не надеяться на собственную память.

Мое окончательное предложение – довольно часто используемый прием. Участник выдвигает нечто близкое ультиматуму: «Вот мое окончательное предложение. Никаких новых уступок не будет». В таком случае ваша первая задача состоит в том, чтобы определить, что речь на самом деле идет об окончательном предложении, действительно ли ваш контрагент полагает, что дальнейшее продвижение невозможно, или же это просто трюк.

Выяснить это не очень трудно. Если вы считаете, что достигнутый результат в общем вас устраивает, то можно принять «окончательное предложение» и завершить переговоры. Если же результат вас не удовлетворяет, то попросту игнорируйте «окончательное предложение» и продолжайте обсуждение, настаивая на принятии необходимых вам изменений в позиции контрагента. При этом не следует даже упоминать слово «окончательное». Иначе ваше внимание будет отвлечено от обсуждения вопросов, представляющих реальный интерес.

Постепенные дополнения. Сущность этого приема состоит в том, что после достижения общего соглашения вы предлагаете дополнительные положения, которые могут иметь существенное значение. Обычно этот прием используется в тех случаях, когда другая сторона недостаточно подготовлена и не готова с самого начала определить подлежащие решению вопросы. Прием считается допустимым, поскольку вы не обязаны помогать другой стороне выяснять и отстаивать ее интересы.

Этот прием дает возможность опытному переговорщику получить дополнительный выигрыш после завершения переговоров по основным вопросам. Недостаточно квалифицированный переговорщик будет удовлетворен достигнутым результатом и не станет сопротивляться «уточнению деталей».

Пример диалога: «Таким образом, мы завершили дело гораздо быстрее, чем можно было надеяться. Объяснение видится в том, что обе стороны открыто и честно обсуждали вопросы, стремились к взаимно выгодному соглашению. Благодарю вас за конструктивное участие, обеспечившее успех!»

Для того чтобы избежать последующей переписки, прошу вашего согласия на уточнение, согласно которому поставка каждой партии нефти будет начинаться только после предоплаты».

«О, м-м-м... согласен».

«И в случае, если вы потребуе нашего участия в той или иной встрече, расходы вы возьмете на себя».

«О, м-м-м, я не думал об этом... пусть будет так».

Такой диалог продолжается до тех пор, пока вы не почувствуете, что другая сторона достигла предела уступок.

Взятое отдельно каждое из дополнений может быть обоснованным, но в своей совокупности они могут оказаться весьма невыгодными. Эффективность такого приема объясняется тем, что другая сторона не желает рисковать достигнутым результатом и не сознает значение предложенных ей дополнений.

В случае, если означенный прием применяется другой стороной, следует иметь в виду два способа предотвращения негативных последствий. Первый из них заключается в анализе всей совокупности дополнений. Позвольте другой стороне изложить полный список дополнений и запишите их. Дайте оценку им в целом и решите, во что они вам обойдутся.

После этого обсудите каждое из дополнений во взаимосвязи с согласованными основными положениями. Ни в коем случае не исходите из того, что соглашение достигнуто и его необходимо сохранить любой ценой. Примененный к вам прием позволяет возвратиться к согласованным вопросам и обсудить их с учетом предложенных дополнений. После этого решаете вопрос, приемлемо ли соглашение с дополнениями или нет. В последнем случае вы прекращаете переговоры.

Вторым способом является отказ. Установив, что предлагаемые дополнения вас не устраивают, заявите об этом открыто, покажите, что вы поняли примененный прием, и поэтому рассматриваете достигнутое соглашение как окончательное без всяких дополнений. После этого ждите ответа. Другая сторона вынуждена будет занять оборонительную позицию, пытаться доказать обоснованность предложенных ею дополнений. Более того, вы можете поставить под вопрос достигнутое ранее соглашение.

Теперь о некоторых соображениях на случай, если рассматриваемый прием решите применить вы сами. Прежде всего, используйте его лишь в том случае, если есть уверенность, что контрагент недостаточно подготовлен для оценки всех последствий и готов будет согласиться с дополнениями. В противном случае попытка использовать этот трюк может повредить переговорам.

Не предлагайте дополнения одно за другим. Делайте промежутки, заполняя их обсуждением других тем. Предложения не должны быть слишком конкретными. Сформулируйте их в общей форме и заявите, что после одобрения вы внесете их в письменной форме. Не называйте их дополнениями. Заявите, что формулировки достигнутого соглашения нуждаются в уточнении.

Добрый и злой. Прием хорошо известный по детективной литературе и фильмам. Разделение труда между «добрым» и «злым» следователем. Удивительно, но этот элементарный прием дает результат и при переговорах.

Один из представителей другой стороны является сдержанным, приятным, стремящимся к взаимно приемлемому соглашению. Другой - агрессивен, неприятен, стремится к односторонней выгоде. Естественно стремление иметь дело с приятным человеком и по мере возможности исключить неприятного. При этом недостаточно учитывают, что позиция «доброе» отнюдь не направлена на удовлетворение ваших интересов.

Для предотвращения отрицательных последствий и ускорения переговоров вы можете предложить провести ряд заседаний без участия «злого» и на них достичь согласия по основным вопросам. При этом не стоит говорить о необходимости неучастия соответствующего лица, а сослаться на специфику вопросов и целесообразность их обсуждения в более узком составе.

Для обезвреживания рассматриваемого приема главное состоит в обеспечении того, чтобы все члены вашей команды понимали, с чем имеют дело, и обладали соответствующим иммунитетом, уделяя главное внимание существу переговоров. Если вы достигнете этого, то эффект приема будет ничтожным.

Опыт свидетельствует, что мнения «злого» редко становятся предметом обсуждения. Тем не менее их анализ может дать ценную информацию о позиции другой стороны. Наконец, как показывает опыт, нередко «злой», убедившись, что его тактика оказалась безрезультатной, сам покидает переговоры.

Абсурдное начало. Можно удивляться, но этот примитивный прием используется при переговорах. Суть его заключается в том, что ваше первое предложение настолько абсурдно, что все это понимают. Оправдывают этот прием тем, что он дает возможность начать переговоры без предоставления какой-либо информации и побудить другую сторону первой изложить свою позицию. Думается, однако, что этот прием неуместен при серьезных переговорах. Он может породить сомнения в искренности стороны и потребовать повышения бдительности в переговорах с ней. Более того, может быть решено, что со столь несерьезным партнером вообще не стоит иметь дело.

Убийственные вопросы – весьма эффективный при умелом использовании прием, считающийся вполне допустимым. Примеры: «Считаете ли вы, что этот вопрос может быть предметом переговоров?» или «Является ли ваше предложение окончательным?» Такие вопросы дают результат в том случае, если другая сторона его не ожидает и не готова дать на него ответ.

Цель этого приема – разрушить тщательно разработанную позицию, которой руководствуется ваш партнер, поставить его в невыгодное положение, побудив предоставить информацию, которую он предпочитал оставить в тайне. Особенно эффективен он в случае, когда необходимо выяснить, действительно ли поставленный под

сомнение вопрос не может быть предметом переговоров.

При ответе на подобный вопрос можно воспользоваться двумя вариантами, во-первых, его можно просто проигнорировать, во-вторых, деликатно заявить, что вопрос не может быть предметом обсуждения.

«Убийственные вопросы» многообразны, но все они обладают двумя общими чертами. Во-первых, вопрос должен быть коротким, решительным и требовать немедленного и столь же решительного ответа, во-вторых, явно преследовать цель определения того, возможно или невозможно обсуждение данного вопроса.

Д. Тактика давления

В переговорах далеко не всегда участвуют равные по могуществу и влиянию партнеры. Поэтому вопрос об использовании своего преимущества нередко возникает перед переговорщиком и, несомненно, заслуживает внимания. Возможности влияния зависят от соотношения сил партнеров, например крупной частной или государственной компании и небольшой фирмы. Второй фактор носит личный характер – профессиональные способности переговорщика и применение им тактики давления.

В целом тактика давления не является лучшей при переговорах. Лишь в исключительных случаях следует прибегать открытому давлению, превращая переговоры в поле сражения, победа на котором достигается при помощи силы. Обычно же если вы более сильны, то нет необходимости прибегать к давлению. Если же вы блефуете, то это не останется секретом и ничего хорошего вам не даст. Давление побудит другую сторону противодействовать ему, занять оборонительную позицию. В конечном счете это не только усложнит и затянет переговоры, но и не приведет к оптимальному результату. При переговорах между неравными партнерами обе стороны принимают во внимание это обстоятельство. Тактика давления мало что добавляет в плане влияния, а вот соответствующий ей стиль наносит ущерб.

Стиль этот имеет множество проявлений и легко обнаруживается. Он находит выражение в стремлении доминировать, требуя себе первого слова, настаивая на определенной процедуре, в неготовности к компромиссу и т. п. Стиль проявляется во всем поведении переговорщика. Опытный переговорщик не упускает из виду свои преимущества и возможности, но, даже используя их, он должен не игнорировать возможную реакцию другой стороны и постараться избежать отрицательных последствий. В конце концов, добрые отношения со значительным числом мелких фирм могут играть не менее важную роль, чем с одной крупной.

Различные виды тактики давления на другую сторону, соответствующие приемы заслуживают отдельного рассмотрения.

Угрозы - наиболее четко выраженное силовое воздействие. Они могут быть как этичными, так и неэтичными. Безусловно, неэтичны личные угрозы или угроза целенаправленно причинить ущерб. Такого рода угрозы сравнительно редко используются в нормальных деловых отношениях, но являются постоянным инструментом криминализованного бизнеса. Отечественная деловая практика дает богатый в этом отношении материал. Но это не наша область.

В нормальной деловой практике угрозы также порой применяются, и с этим следует считаться. Например, поставщик необходимых вам товаров или услуг настаивает на принятии вами определенного условия, угрожая в противном случае сократить поставки. Строго говоря, подобные приемы трудно признать этичными, поскольку они представляют злоупотребление имеющимися возможностями и не соответствуют нормальной деловой практике. Другое дело, если вы не выполняете условий контракта. Тогда угроза прекратить поставки будет и законна, и этична.

В одних случаях есть возможность противостоять угрозе, в других она отсутствует. Прежде всего, следует выяснить, имеет ли возможность угрожающее вам лицо реально осуществить угрозу. В случае, если такая возможность отсутствует, вы можете противопоставить угрозе жесткую позицию, сохраняя достоинство.

Если вы убедитесь, что угроза реальна и ее невозможно избежать, то следует рассмотреть положение в целом и выяснить, насколько навязываемое вам положение влияет на характер сделки в целом. После этого либо прекратить переговоры, либо предложить новую сделку с учетом сложившейся ситуации. Нельзя при этом забывать, что сделанные под угрозой уступки отрицательно сказываются на репутации организации.

Говоря об угрозах, по понятной причине не могу не коснуться того, что в деловой практике именуют «русским фронтом». Анализ этой практики говорит о том, что выражение имеет два значения. В одном случае под этим понимают просто угрозу. Пример: «Если вы не соглашаетесь с нашим предложением, то мы примем меры, которые создадут для вас самые серьезные трудности» (т. е. отправим вас на «русский фронт»).

В другом случае имеется в виду более сложная тактика. Она основана на аналогии с войной Наполеона против России, в ходе которой французской армии позволили продвинуться к Москве, в результате чего были растянуты ее линии снабжения, а войска истощили свои силы. Соответствующая переговорная тактика состоит в том, что вы

постепенно все более основательно вовлекаете другую сторону в свои дела, возможно, делаете ее представителя лично заинтересованным в достижении соглашения, в результате он может утратить четкое представление о целях, которые были перед ним поставлены. Следует, однако, учитывать, что подобная тактика не может рассчитывать на ощутимый успех, когда вы имеете дело с опытным и способным переговорщиком.

Агрессивность. Среди переговорщиков встречаются такие, которые полагают, что лучшей тактикой является нападение, что лучшие результаты дают переговоры с позиции силы. Действительно, такой подход дает результаты, если у вас на руках все козыри. Однако таких случаев немного.

Агрессивность способна сбить контрагента с пути или побудить его не затрагивать определенные вопросы. Она способна отвлечь внимание контрагента от вопросов, которые вы не желаете детально обсуждать, и побудить его обратить внимание на вопросы, представляющие для вас интерес. Агрессивность может стимулировать стремление контрагента ускорить переговоры, поскольку он не будет заинтересован в таком характере отношений.

Агрессивность способна породить контрагессивность – и вместо соглашения вы получите скандал и испорченные отношения. Наконец, навязанное соглашение не может быть прочным. При первой же возможности другая сторона постарается избежать его выполнения. На такой основе не могут строиться устойчивые деловые отношения.

В тех исключительных случаях, когда вы решите, что агрессивность может содействовать достижению цели, желательно поручить соответствующие действия определенному лицу, на котором сосредоточатся негативные чувства другой стороны. После достижения тактического успеха это лицо может быть отстранено от участия в переговорах, что облегчит восстановление атмосферы переговоров.

В качестве средства давления на другую сторону может быть использована конкуренция, т. е. ссылки на более выгодные предложения других организаций. При этом соответствующие предложения должны реально существовать, блефовать с опытным бизнесменом не имеет смысла. В целом этот прием не столь эффективен, как полагают многие, не обладающие достаточным опытом. Другая сторона знает существующие возможности, например состояние соответствующего рынка, и не позволит ввести себя в заблуждение.

V. ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

A. Создание атмосферы переговоров

Любые переговоры протекают в определенной атмосфере, которая оказывает существенное влияние на их ход. Она может быть напряженной, бескомпромиссной или вялой, требующей много времени без ощутимых результатов. Бывает атмосфера теплой, дружеской и творческой или холодной, формальной и четкой. Все переговорщики ощущают различия в атмосфере, но далеко не всегда понимают, как она возникла.

Опыт свидетельствует, что критический период создания атмосферы очень короткий, буквально первые несколько минут. В самом начале первой встречи складывается атмосфера, которая очень устойчива и с трудом поддается изменению. Разумеется, на атмосферу первой встречи накладывают свой отпечаток предварительные переговоры и имеющаяся у сторон информация друг о друге. Но впечатление от первого периода гораздо более прочно, чем основанное на предварительной информации, и может быстро его изменить. Все это придает особое значение началу переговоров.

Переговорщики встречаются, приветствуют друг друга, ведут неофициальную беседу и сразу же начинают ощущать атмосферу. Объяснить этот феномен какими-либо очевидными причинами не удастся. Наш мозг получает гораздо более широкий спектр импульсов, чем мы осознаем. Он отмечает, как другая сторона вошла, выражение лица, особенно глаз, жестикуляцию, тон разговора. Все это импульсы, воспринимаемые подсознанием и на том же уровне истолковываемые. Порой психологическая несовместимость с представителем другой стороны оказывается настолько серьезной, что приходится ставить перед руководством вопрос о вашей замене.

Каждая сторона приносит с собой атмосферу своей организации, которая может быть напряженной и склочной или, наоборот, теплой и творческой, что немедленно отражается на атмосфере переговоров. Это далеко не исчерпывающий перечень факторов, определяющих общую атмосферу. Она представляет собой результат широкого круга импульсов, далеко не всегда очевидных, которые подсознательно могут быть истолкованы весьма негативно. В общем, существует значительная вероятность того, что если с самого начала не будут предприняты искусные действия, то переговоры откроются неудачно.

Таким образом, с самого начала необходимо уделить внимание созданию соответствующей атмосферы. Естественно, возникает вопрос: какая атмосфера для вас желательна? В данном случае будем исходить из того, что вы стремитесь достичь взаимно выгодного соглашения. Перед вами возникают следующие варианты атмосферы: доброжелательная, добросовестного сотрудничества, чисто деловая.

Создание атмосферы сотрудничества требует времени и усилий. В стремлении к этому не стоит начинать со спорных вопросов. Обе стороны нуждаются в определенном времени для того, чтобы настроиться на одну и ту же волну, «притереться» друг к другу. В этих целях целесообразно спросить у другой стороны, как прошла ее поездка, как самочувствие, не нужна ли какая-либо помощь, ее мнение о футбольном матче или о событиях, ставших известными из утренних газет. Такая предварительная беседа дает возможность сторонам приспособиться друг к другу, установить необходимый контакт.

Важное значение имеют многие несловесные факторы. Особое внимание уделяется зрительному контакту - «глаза – зеркало души». Для обозначения этих факторов употребляют специальный термин «язык тела» («body language»). Этому вопросу посвящена обширная литература. Считается, что вы можете судить о позиции партнера по его поведению, что тренированный наблюдатель определяет это по реакции на свои действия, на свое поведение.

Для иллюстрации можно привести следующие **примеры возможного истолкования жестов**:

- партнер при выступлении наклоняется вперед – выражает доверие или заинтересованность, или готов к атаке;
- партнер откидывается назад во время вашего выступления – выражает недовольство, или спокойно относится, или желает внимательно продумать, или предлагает коллегам принять участие;
- улыбается при высказанном вами мнении – готов добиться выигрыша, или считает, что может что-то потерять, или полагает, что вы преодолеваете тупик.
- выглядит удивленным – удивлен или хочет убедить вас в том, что удивлен, намерен осмеять ваше предложение.

Как видим, все это весьма и весьма относительно. Один и тот же жест может толковаться по-разному. Для правильного истолкования необходимы соответствующие способности и опыт. Поэтому, не игнорируя жесты контрагента, их толкование следует проверять по более достоверному поведению в процессе переговоров.

Тем не менее значение многих моментов бесспорно. В качестве примера можно указать на характер одежды. Нежелательны ни излишняя парадность (фраки, смокинги), ни спортивные одеяния. Оптимальны обычные деловые костюмы, желательны темных цветов, не обязательно черные.

Другим примером может быть рукопожатие. Оно должно быть кратким и крепким. Не следует ни долго трясти руку партнера, ни сдавливать слишком сильно. Контакт в течение одной-двух секунд, но он очень важен. Желательно при этом смотреть в глаза партнеру. Вы пожимаете всю ладонь, а не только кончики пальцев или верх ладони. Спешка и суэта здесь неуместны. Встречаются даже на самом высоком уровне случаи, особенно у американцев, когда, пожимая правую руку, левую кладут на плечо партнера. Подобные действия оцениваются отрицательно. Они расцениваются как избыточные (партнер переигрывает) или как нацеленные на демонстрацию покровительственного отношения.

Под влиянием начала устанавливается также темп встречи. Это проявляется в том, как стороны входят в помещение, как быстро приветствуют друг друга, как скоро принимающая сторона предлагает занять места за столом переговоров. Если стороны начинают общение медленно, прерывают его паузами, то это явные признаки медлительных переговоров. Но и противоположное поведение – торопливость, спешка – также является плохим началом.

Формирование атмосферы особенно важно и сложно, когда с обеих сторон участвуют команды. В таких случаях хороший результат может дать разделение на меньшие группы, по два или три человека. Возникает более тесный контакт, оживленный обмен мнениями, что не может не сказываться и на общей атмосфере.

Вступительная встреча не только создает атмосферу переговоров, но и дает представление о характере, позиции и намерениях другой стороны. Правда, такие представления предварительны, и к ним следует относиться с осторожностью. Тем не менее именно с учетом их предстоит сразу же сделать важные процедурные шаги, последствия которых будут сказываться на всем протяжении переговоров. Поэтому полученная при встрече информация должна быть использована максимально, прежде чем начнутся переговоры.

Полученная информация позволяет создать представление о двух важных чертах представителя другой стороны – о его опытности и мастерстве, а также о его стиле. Что касается опытности и мастерства, то о них судят по его поведению, высказываниям и по тому, сколь умело он использует вступительный период. Если представитель немедленно приступает к обсуждению деловых вопросов, то это свидетельствует об отсутствии надлежащего опыта.

О стиле переговорщика судят по его высказываниям на вступительной встрече. Так, опытное лицо, если оно стремится к соглашению, сосредоточится на нейтральных вопросах. Если же такое лицо предпочитает выступать с позиции силы, то оно с самого начала попытается выяснить прочность вашей позиции, ее уязвимые места. Его будут интересовать и чисто личные моменты: каково ваше положение, что вы цените, чему вы доверяете, чем

озабочены и как оно может использовать все это в своих интересах.

Если вы обнаруживаете признаки возможной борьбы, то необходима особая бдительность. На данном этапе невозможно окончательно определить стиль другой стороны. Поэтому вы должны продолжать предпринимать усилия по созданию атмосферы, содействующей достижению соглашения. Это даст возможность более точно определить позицию другой стороны и в какой-то мере воздействовать на нее в благоприятном для вас направлении.

Таким образом, на первой встрече следует руководствоваться следующими положениями:

- а) входите в помещение выпрямившись, плечи расправлены, правая рука свободна, выражение лица открытое и доброжелательное, одежда строгая и качественная;
- б) рукопожатие и первый зрительный контакт выражают уверенность и доверие;
- в) движения и речь энергичны, но не суетливы;
- г) говорите на нейтральные темы.

Б. Начало переговоров

Все, что написано о переговорах, исходит из того, что старт переговоров не сопровождается непреодолимыми трудностями. В общем, это действительно так. Обе стороны встречаются для решения определенного вопроса и достижения соглашения.

Открытие переговоров – важный этап. В этот период внимание сторон и степень восприятия ими друг друга наиболее высоки. Сложившиеся в этот период представления обычно сохраняются надолго. Такой период сравнительно короток. Вскоре внимание начинает снижаться, люди по-разному воспринимают сказанное и даже пропускают мимо ушей важные высказывания. В связи с этим следует отметить, что умение внимательно слушать в течение длительного времени – важный элемент искусства переговоров, овладеть которым гораздо сложнее, чем кажется.

Значение открытия переговоров определяется также тем, что определяется начальная тема обсуждения. Выбор темы и форма, стиль ее обсуждения создают прецедент для обсуждения следующих тем. Обычно в ходе начальных одного-двух заседаний формируется характер переговоров, который в дальнейшем не просто изменить.

Рассматриваемый период важен и тем, что в это время формируется отношение сторон друг к другу. Каждая из них воспринимает сигналы, подаваемые словами и действиями партнеров. На этой основе складывается довольно устойчивое представление о них, в соответствии с которым определяется и собственное поведение. На этой стадии особенно чувствительны к любым проявлениям агрессивности и готовы к немедленным мерам защиты или к контратаке.

Таким образом, следует учитывать значение открытия переговоров, когда участники переходят к делу. Квалифицированный переговорщик должен использовать возможности этого периода. Ему следует хорошо знать свои цели и тактику, рассчитанные на это время. Коснемся этого вопроса, исходя из того, что мы избрали стратегию достижения соглашения.

Главное состоит в определении целей, плана и графика переговоров. Цели могут быть различными. В качестве вариантов можно назвать следующие:

- а) выяснить интересы другой стороны;
- б) определить взаимно выгодные возможности;
- в) достичь соглашения по общим вопросам;
- г) достичь соглашения по конкретным вопросам;
- д) урегулировать возникшие конфликты.

Под планом понимается повестка дня переговоров, вопросы, подлежащие обсуждению, и порядок их обсуждения.

Существенное значение имеет то, как вы вносите соответствующие предложения. Искусство состоит в том, чтобы с самого начала создать настроение соглашения и регулярно его поддерживать. Для этого целесообразно включать слово «соглашаются» в положения, с которыми другая сторона определенно будет согласна.

Пример: «Можем ли мы вначале договориться о процедуре? Мне бы хотелось согласовать с вами вопрос, который мы могли бы решить на этом заседании. Приемлемо ли это для вас?» Таким путем создается настроение соглашения, а поставленные вопросы явно предполагают ответ: «Да, мы согласны».

Далее достигается соглашение относительно целей, плана и графика переговоров. При этом опять-таки подчеркивается дух соглашения. Пример: «Таким образом, мы достигли согласия о целях встречи и графике обсуждения. Мы договорились также, что первый вопрос будет представлен нами. Позвольте мне начать?» Такой подход содействует доброжелательному развитию переговоров в духе сотрудничества.

С самого начала возникает весьма щекотливый вопрос о том, кто будет играть ведущую роль. Его элементами являются: кто будет говорить первым, кто возьмет на себя инициативу в формулировании повестки дня, как будет распределено время между сторонами?

При решении этих вопросов целесообразно руководствоваться следующими положениями:

- 1) равноправный диалог. Время для выступлений должно быть равно распределено между сторонами, по крайней мере до момента согласия с тем, что одна из сторон должна вести диалог;
- 2) краткость вопросов и выступлений. Начальное обсуждение должно представлять собой серию взаимосвязанных выступлений, а не цикл длительных выступлений;
- 3) поддержка. Предлагайте другой стороне высказать свои замечания и брать на себя инициативу;
- 4) готовность к согласию. В тех случаях, когда это возможно, старайтесь соглашаться с другой стороной. На первом этапе согласие касается в основном процедурных вопросов и потому легче создать благоприятную атмосферу, чем на этапе обсуждения спорных проблем.

После того как стороны разместились за столом, появляется необходимость инициирования начала работы без излишней задержки. Кто-то должен взять на себя эту инициативу. Если приглашенная сторона не делает этого, то принимающей стороне надлежит начать, например задав такой вопрос: «Можем ли мы для начала согласиться о процедуре обсуждения?»

На начальном этапе достигается согласие относительно предмета, целей, повестки дня и графика переговоров. Избежать этого нельзя даже в том случае, если все это было согласовано в ходе предварительных переговоров. Важно убедиться и подтвердить, что обе стороны разделяют мнение относительно целей и повестки дня. Следует извлечь соответствующие материалы из досье и отразить их содержание в сознании участников. При этом опять-таки важно подчеркнуть, что речь идет о сотрудничестве в целях достижения взаимно выгодного соглашения.

Бывают случаи, когда другая сторона предлагает с самого начала сосредоточить внимание лишь на одном вопросе. Против этого не следует возражать, но целесообразно предложить начать его обсуждение после согласования общего плана работы. В таких случаях допустимо прервать выступающего, например, следующим образом: «Простите, пожалуйста, не должны ли мы начать с согласования процедуры? Мне представляется, что мы встретились для достижения соглашения. Так ли вы понимаете нашу задачу?»

Начало переговоров дает новую возможность проверить, заинтересована ли другая сторона в сотрудничестве. Одновременно оно дает значительную возможность убедиться в том, что вы настроены на сотрудничество.

По поведению другой стороны мы можем судить о ее намерениях. Если она не проявляет доброй воли при определении плана работы, то это свидетельствует об отсутствии намерения сотрудничать в решении подлежащих обсуждению вопросов. Значит, другая сторона намерена преследовать лишь собственную выгоду. В этом случае следует изменить стратегию, на смену стратегии достижения взаимно выгодного соглашения должна прийти стратегия борьбы.

В. Фаза достижения соглашения

За открытием переговоров следует фаза достижения соглашения, в ходе которой стороны познают друг друга. Они достигают понимания взаимных требований; формируется общее понимание предполагаемого соглашения; конкретизируется позиция каждой из них; становится более четким объем будущего соглашения; складывается более точное представление о подлежащих решению вопросах.

Открывается эта фаза вступительными выступлениями сторон. Здесь важно все, о чем вы говорите, как говорите, как отвечаете другой стороне. Вы излагаете свою позицию и должны дать четкое представление о вашей точке зрения. Не следует понимать это буквально. Речь идет об общей позиции, а не изложении всех деталей. Другой стороне должна быть дана возможность уточнить интересующие ее аспекты.

Вступительное выступление должно осветить следующие моменты:

- **ваше понимание.** Общая область, в пределах которой должно идти обсуждение;
- **ваши интересы.** Чего бы вы хотели достичь в результате переговоров;
- **ваши приоритеты.** Какие вопросы для вас наиболее важны;
- **ваш вклад.** Что вы можете сделать для достижения и реализации взаимно выгодного соглашения;
- **ваше отношение.** Результаты предыдущей сделки с другой стороной, в частности ее репутация, а также ожидания или опасения, которые у вас могут быть относительно будущего сотрудничества.

Пример: «Господа! Мы договорились, что первое выступление сделаем мы, поскольку являемся покупателями, и изложим нашу позицию относительно сделки.

Мы заинтересованы в приобретении у вас значительного количества нефти. Мы предварительно договорились о возможности ее транспортировки с использованием трубопровода. Для нас имеют ключевое значение сроки

начала поставок. Поэтому желательно решить этот вопрос в первую очередь. Для этого мы готовы обеспечить решение соответствующих правовых и иных вопросов. Это первый контракт с вашей компанией, но нам известно, что вы являетесь надежными партнерами. Такова наша общая позиция. Достаточно ли она ясна?»

Во вступительном выступлении излагается только позиция автора. В нем нет места определению общих интересов, совпадающих позиций. Не принято вообще касаться позиции партнера. Касающиеся ее предположения могут вызвать раздражение партнера. Выступление должно быть коротким, чтобы дать другой стороне возможность немедленно приступить к обсуждению. Длительное выступление способно затянуть начало обстоятельного обсуждения и осложнить его.

Важно и то, как вы выступаете. Стилль выступления должен содействовать благожелательной атмосфере. Оно должно быть доброжелательным и четким. Существенное значение имеет заключительная фраза («Достаточно ли ясна наша позиция?»). Она свидетельствует о том, что выступление имеет целью дать представление о позиции, а не породить сопротивление. Она призывает к сотрудничеству.

Когда первой выступает другая сторона, то вы должны внимательно ее выслушать, уточнить, сделать соответствующие выводы и на этой основе сформулировать свое вступительное выступление. «Внимательно выслушать» означает, что вы должны четко уяснить позицию другой стороны и не отвлекаться на обдумывание контраргументов. «Уточнить» – значит выяснить, что хотел сказать выступавший, устранить возникшие у вас сомнения, задавая дополнительные вопросы. Можно также суммировать сказанное другой стороной и попросить ее подтвердить правильность вашего понимания.

В ходе последующего обсуждения стороны определяют пути решения поставленных вопросов, а также устанавливают пункты расхождения и совпадения интересов, предлагают методы согласования.

После завершения первой встречи и до начала обсуждения вопросов по существу наступает момент уточнения, а возможно, и пересмотра вашей стратегии. Следует также иметь в виду, что на следующей стадии вам придется изменить свое поведение коренным образом, если другая сторона не ответит на ваш призыв действовать в духе сотрудничества.

При уточнении стратегии учитываются моменты, которые обычно достаточно четко обозначаются на первой встрече. Другая сторона может продемонстрировать явное желание к сотрудничеству и достижению взаимно выгодного соглашения. Тогда ваше внимание сосредоточивается на конкретных вопросах.

Обычно позиция другой стороны оказывается очевидной. Тем не менее порой вы бываете не в состоянии достаточно четко ее определить. В таком случае целесообразно сделать перерыв, с тем чтобы проделать анализ полученной информации. Особое внимание уделяется вопросу: являются ли характер сделки и прочность позиции другой стороны такими, чтобы сделать для нее агрессивную стратегию оправданной?

В результате уточнения стратегии следует определить, продолжать ли придерживаться стратегии сотрудничества или заменить ее стратегией соперничества.

Следующий этап – определение вопросов, к обсуждению которых следует приступить. В результате делается заявление примерно следующего вида: «Таким образом, господа, мне представляется, что теперь нам следует решить вопросы о количестве приобретаемой нами нефти, о ее цене, о сроках поставок и оплаты. Охватывает ли это все вопросы, которые вы хотели бы решить?»

Таким образом, начальный этап включает вступительные выступления, которые имеют целью изложить позиции сторон, но не контр-аргументацию. После этого стороны получают возможность определить сферу потенциального соглашения. Соответственно, уточняется стратегия; определяются вопросы, к обсуждению которых предстоит немедленно приступить.

Наступает период обсуждения по существу. При этом следует стремиться к такому обсуждению, чтобы имела место конфронтация позиций, а не сторон; добиваться совместного решения. Соответственно, не надо задавать «агрессивных» вопросов, которые вызывают «контрагрессивные» ответы. В результате страдает деловая атмосфера.

Стороны определяют области, в которых их позиции совпадают и в которых они расходятся. Целесообразно сосредоточивать внимание на достижении согласия, а не на расхождениях. Такой подход не означает, что следует закрывать глаза на существующие противоречия, но он позволяет определить и ограничить их область, а также включить их в контекст соглашения. В результате облегчается совместное урегулирование противоречий путем сотрудничества сторон.

Таким образом, обсуждение конкретных вопросов должно протекать в духе сотрудничества, а не борьбы. Оно идет от согласования общих вопросов, от достижения соглашения о принципах к соглашению о деталях и, наконец, к окончательному соглашению. Стороны продвигаются совместно, устанавливая общие интересы, определяя достигнутые результаты, совместно решая спорные вопросы.

Сложной, но необходимой функцией переговорщика является контроль за ходом переговоров. Участие в

обсуждении содержания будущего соглашения требует от него большого внимания. Но его влияние на ход и исход переговоров в значительной мере зависит от способности одновременно контролировать процесс. К основным приемам, позволяющим осуществлять контроль, относятся:

- **суммирование.** Путем подведения предварительных итогов помогают сторонам осознать степень достигнутого, меру продвижения к конечной цели;
- **уточнение положения.** Побуждает стороны более четко определять предмет обсуждения и возникшие препятствия;
- **определение степени продвижения к цели.** Особенно эффективно, если осуществляется путем сравнения с согласованным ранее сторонами планом и графиком обсуждения;
- **предложение пути согласования расхождений.**

В заключение раздела следует опять-таки подчеркнуть значение личного взаимодействия сторон, стиля поведения. Заслуживают внимания следующие моменты. Инициативность: кто первый выдвигает вопрос для обсуждения, кто делает это чаще, кто в большей степени контролирует ход переговоров. Если переговоры протекают в духе сотрудничества, то доминирующее поведение неуместно.

Важное значение имеет установление взаимного доверия и даже взаимной симпатии. Разумеется, на достижение абсолютного доверия в деловых переговорах едва ли можно рассчитывать. Всегда присутствуют большие или меньшие элементы недоверия, которые тем значительнее, чем более важные интересы затронуты.

Важным средством достижения доверия является открытость. Она проявляется в том, как вы предлагаете информацию, какой вклад вы вносите в достижение взаимно выгодных решений. Если же переговорщик утаивает необходимую информацию, требует больше того, что сам готов дать, добивается личных преимуществ, то это свидетельствует о том, что он не заинтересован в создании атмосферы доверия или не понимает ее значения. Открытость касается не только деловой, но и личной откровенности. Она включает готовность не скрывать своих личных чувств и надежд, а также опасений.

Вместе с тем и в данном случае надо знать меру. Открытость может оказаться опасной. Ею может злоупотребить не порядочный партнер. Поэтому необходимо следить за тем, чтобы партнер придерживался того же уровня открытости, и в зависимости от этого определять свое поведение. С другой стороны, чем выше степень вашей открытости, тем больше ваше влияние на другую сторону, поощряющую ее к откровенности.

Серьезный ущерб доверию могут причинить попытки обмана. Тем не менее нельзя считать, что вы должны говорить правду, всю правду и ничего кроме правды. Нет необходимости достоверно и полностью освещать вашу позицию уже в самом начале. Ее элементы будут постепенно всплывать на поверхность, когда это, по вашему мнению, станет желательным. При этом вы можете сознавать, что временами партнер заблуждается относительно вашей позиции в том или ином вопросе. Но происходит это не в результате обмана, а потому, что вы не раскрыли все карты, или потому, что партнер пришел к неправильному выводу на основе предоставленного ему ограниченного круга фактов.

Здесь мы вновь встречаемся с этической проблемой. Только вы сами можете судить о том, когда пересекаете этическую границу между тем, что позволяете партнеру заблуждаться, и целесообразностью дать ему возможность осознать реальное положение, предоставив ему соответствующие факты. В таких случаях обычно учитывают допустимый баланс между честностью и выгодой.

Открытость важна, но сама по себе недостаточна для установления доверия. Все ваши действия не должны вызывать сомнений. Если сторона выдвигает требования или предложения, не имеющие разумного обоснования, то она утрачивает доверие. Серьезный урон доверию и репутации переговорщика нанесет отказ от подписания согласованного соглашения.

Доверие рождается не только за столом переговоров. В значительной мере оно зависит от того, как выполняются ранее заключенные соглашения. Достигнутый уровень доверия переходит от одного раунда переговоров к другому и становится существенным фактором деловых отношений между партнерами в целом. В этом находит проявление общая закономерность - благожелательная атмосфера, достигнутая в ходе переговоров, оказывает положительное влияние на всю совокупность отношений между соответствующими организациями.

Нельзя не отметить и такой фактор доверия, как *юмор*. Одно-два юмористических замечания могут разрядить обстановку и поднять настроение. Здесь тоже требуется мастерство. У разных людей разное чувство юмора. То, что кажется одному смешным, другому может показаться лишенным смысла или даже обидным. Особенно осторожно надо использовать юмор на переговорах с иностранцами, в разных странах понимание юмора существенно отличается.

От юмора следует отличать *иронию*. Чаще всего она встречается при формулировании ответа на предложение другой стороны. Пример: «Неужели вы в самом деле думаете, что это предложение имеет смысл?» В таком случае необходимо проанализировать соответствующую позицию другой стороны и при помощи вопросов побудить ее

обосновать ее. В результате вы получите возможность аргументированно показать несостоятельность ее позиции и неуместность иронии. Это может надолго отбить желание иронизировать.

Свою роль в процессе переговоров играют и такие действия, как улыбка или легкий смех. Угрюмый, не воспринимающий юмора, не готовый к дружественным жестам человек не может быть хорошим переговорщиком.

Думается, что здесь следует вновь подчеркнуть значение способности к общению. Вести переговоры с человеком, который вам откровенно не нравится, крайне сложно. Как уже говорилось, переговоры – вид личного общения. Личный конфликт становится на пути рациональных решений. Стремление к личной победе доминирует над разумным деловым интересом. Следует вместе с тем сознавать разницу между случаями, когда вам человек не особенно нравится и когда он не нравится очень.

Нередко как в литературе, так и в практике переговоров возникает вопрос о том, что важнее – нравиться или быть уважаемым. Разумеется, одна из задач переговорщика - добиться уважения. Нередко для этого требуется время. Уважение завоевывается в ходе переговоров. Но главное – это степень уважения, которую вы обретаеете после завершения сделки. Если к этому времени вам не удалось добиться определенного уровня уважения, то, пожалуй, можно считать, что вы проиграли дело, которое должны были выиграть. Потери от этого несете не только вы, но и ваша организация.

Вы участвуете в переговорах не для того, чтобы нравиться, но и не для того, чтобы вызывать негативную реакцию. Тем не менее главное состоит в завоевании уважения. Эти моменты должны учитываться при подборе переговорщика.

Но вернемся к ведению переговоров и подчеркнем в заключение значение, которое имеет их обслуживание. Необходимо обеспечить свежий воздух, нужную температуру, снабжение кофе, чаем, безалкогольными напитками, а также закусками. Это обязанность принимающей стороны. Недостатки в этой области расцениваются как недостаточное внимание и могут сказаться на переговорах.

Таким образом, в начальной и основной фазах переговоров необходимо:

- представить вашу общую позицию по предмету переговоров;
- получить такие же сведения от другой стороны;
- совместно рассмотреть возможности взаимно выгодных решений;
- проверить правильность определенной вами ранее стратегии;
- подчеркнуть области, готовые для соглашения;
- совместно с другой стороной поработать над проблемными областями;
- контролировать ход переговоров в соответствии с согласованным планом;
- развивать личные отношения и добиваться доверия другой стороны.

Г. Момент определения перспективы переговоров

Если обратиться к практике переговоров, то не без удивления можно обнаружить, как часто стороны упускают момент, когда становится ясной перспектива переговоров, и продолжают бесплодную дискуссию. Стороны вступают в переговоры, имея в виду обеспечение своих потребностей и по возможности желаний. В процессе переговоров происходит согласование и, следовательно, определенная модификация первоначальных позиций. В результате наступает момент, когда стороны будут в состоянии определить подлинное положение и решить, насколько реально достижение их целей. Коль скоро вы определили, что переговоры не имеют перспективы с точки зрения вашей позиции, то следует их прекратить или изменить первоначальную позицию.

Способность определить наступление момента, когда основные позиции сторон и перспективы соглашения выяснены, может существенно сократить продолжительность переговоров, упростить их завершение и оформление соглашения. Один из существенных аспектов мастерства переговорщика состоит в умении своевременно определить момент, когда перспектива достижения соглашения стала реальной, с тем чтобы направить все усилия на его заключение. Дело это не простое. Наступление такого момента далеко не всегда очевидно. Поэтому следует тщательно следить за наступлением этого момента.

Цель деловых переговоров редко сводится к тому, чтобы выжать все возможное до последней капли. Такой подход расценивался бы другой стороной как примитивный и оказал бы негативное влияние на отношения сотрудничества с ней. Кроме того, затрата значительного времени на обсуждение незначительных деталей не оправдывает себя. Коль скоро достигнут момент ясности позиций, то наиболее предпочтительными становятся четкие, конкретные предложения по достижению окончательного соглашения. Это не только сократит время переговоров, но и будет стимулировать желание другой стороны поддерживать с вами деловые отношения.

Д. Настроения и чувства

Все мы люди и не можем быть свободны от настроений и чувств, влияющих на наше поведение. Тем не менее перед тем, как сесть за стол переговоров, необходимо оставить свое настроение и чувства дома или в офисе. Сам ход переговоров будет порождать определенные настроения и чувства. Избежать этого нельзя. Но можно добиться, чтобы они не были известны другой стороне и не диктовали вашу линию поведения. Другое дело, что вы можете продемонстрировать другой стороне свое настроение и чувства по определенному вопросу, но делать это надо, сознательно посылая желательные для вас сигналы.

Достичь всего этого не просто. Думается, что это возможно лишь частично, в большей или меньшей мере в зависимости от характера конкретного лица. И если об этом все же надо говорить, то потому, что это важно, и потому, что каждый может добиться в этом плане многого. Необходимо добиваться того, чтобы ваши личные чувства не влияли на работу.

Обладающие опытом переговоров могут привести немало случаев, когда выдающиеся переговорщики сознательно демонстрировали свои чувства и стремились довести их до сведения другой стороны. Но это не противоречит ранее сказанному в той мере, в какой демонстрация чувств использовалась как средство воздействия на другую сторону. И все же слишком яркое проявление эмоций не лучший прием при ведении переговоров.

Е. Формы общения

Под переговорами обычно понимается непосредственное общение. Между тем важную роль играют и другие формы, прежде всего обмен письмами, факсами и разговор по телефону. Направляя письмо, вы предоставляете информацию даже в том случае, если ограничиваетесь вопросами. По характеру вопросов, по их подбору можно судить о вашей позиции. О том же можно судить по тому, какие вопросы вами не поставлены.

Переговоры в письменной форме имеют свои как позитивные, так и негативные стороны. К первым следует отнести следующее: содержание может быть обсуждено многими специалистами и тщательно сформулировано; можно запрашивать информацию, не отдавая ничего взамен; есть возможность получить предварительную информацию о предмете предстоящего обсуждения; после сообщения письменного ответа другая сторона ограничивает свои возможности отступления.

Негативные стороны: другая сторона способна столь же тщательно изучить ваше послание, как и вы ее письмо; в ответном письме может содержаться не та информация, которая вам нужна, случайно или по умыслу; обмен письмами требует дополнительного времени и может быть использован для затягивания переговоров; нет возможности наблюдать за реакцией другой стороны на ваше письмо. Тщательное составление письма дает возможность уменьшить недостатки этой формы, и наоборот, небрежное отношение к его подготовке увеличит отрицательные последствия.

Ж. Новые технические средства

При ведении деловых переговоров все шире используются новые технические средства. Порой даже известные специалисты явно переоценивают возможности этих средств в ведении переговоров, включая межгосударственные. Американский профессор Т. Франк пишет: «Возможно, колоссальные усовершенствования в области дальних коммуникаций, внесенные телефоном, компьютерами и факсами, сделают личную дипломатию в значительной мере излишней, заменив ее прямыми двусторонними и многосторонними связями между столицами государств...»*

* *Franck T. The Power of Legitimacy among Nations. N.Y., 1990. P.110.*

Однако практика не подтверждает это мнение. Действительно, новые технические средства связи все шире используются как в дипломатических, так и в деловых переговорах. Но они ни в коей мере не заменяют личных контактов. Как известно, количество личных встреч, в том числе и на высшем уровне, не только не сокращается, но постоянно растет. Все это подтверждает, что личному общению нет замены.

Важно подчеркнуть, что использование новых технических средств не вносит ощутимых перемен в стратегию переговоров. Обмен посланиями через факсимильную связь или Интернет не отличается от обмена письмами. Разница лишь в скорости. К переговорам с использованием телевидения применяются те же правила, что и к личному общению. Некоторыми особенностями отличаются лишь прямые переговоры с использованием телефона и Интернета.

Телефонная связь должна использоваться при соответствующих условиях и в специальных целях. Не следует

при этом упускать из виду вероятность магнитофонной записи разговора. Одним из существенных недостатков пользования телефоном является то, что при этом не придается должного значения сказанному, не обдумываются как следует ответы. Начинают разговор, не продумав заранее, что будут говорить, какой ответ могут услышать и что будут отвечать. Можно выиграть инициативу, а можно несвоевременно выдать информацию. В общем, телефон может быть очень важным средством переговоров, но его небрежное, непродуманное использование способно нанести ощутимый ущерб вашим интересам.

Разговор по телефону является частью переговоров, и к нему применимы общие правила ведения переговоров. Таким путем можно получить некоторый выигрыш, застав другую сторону врасплох и получив дополнительную информацию. Но можно и существенно проиграть, раскрыв свои карты, показав, в чем вы особенно заинтересованы.

В общем, телефон и Интернет могут быть весьма эффективным инструментом переговоров. Однако неумелое, плохо продуманное их использование может принести гораздо больше вреда, чем пользы. Избежать этого помогут следующие правила:

- помните, все сказанное вами будет иметь ту же силу, что и произнесенное за столом переговоров;
- прибегая к телефону, вы должны точно знать, для чего это делается, на какие ответы рассчитываете, как на них будете реагировать;
- не допускайте вовлечения вас в обсуждение вопросов, которые вы не намерены были обсуждать и к обсуждению которых вы не готовы;
- ваш звонок может оказаться неожиданным для другой стороны, будьте готовы использовать ее неподготовленность в своих интересах;
- в случае, если другая сторона не может или не хочет говорить по телефону, необходимо заранее продумать, какое сообщение вы оставите;
- если вы не хотите в данное время разговаривать с другой стороной, то следует обеспечить, чтобы кто-либо иной мог принять сообщение и предупредить о нем вас;
- необходимо учитывать возможность утечки информации в результате телефонного обращения другой стороны к кому-нибудь из ваших сотрудников;
- решите, насколько этичными будут попытки членов вашей команды получить информацию от некоторых лиц организации другой стороны, имея в виду, что это может вызвать отрицательную реакцию.

Следует заметить, что общение по телефону - это своеобразное искусство, которым должны владеть как руководители, так и технические работники. Существуют специальные курсы, где обучают этому искусству. Большое значение придается произнесению даже первого слова - «алло», «вас слушают» и др. Интонация должна быть жизнеутверждающей, свидетельствующей о том, что ваши дела и дела вашей организации в полном порядке.

В 2001 г. во Франкфурте была проведена специальная выставка «Человек-телефон». Для того чтобы показать значение интонации разговора, устроители поставили семь аппаратов. Подняв трубку каждого из них, вы слышали один и тот же текст, который произносился по-разному, депрессивно и радостно, равнодушно и угрожающе... Складывалось впечатление, будто слушаешь разные тексты.

Таким образом, использование телефона и Интернета может играть важную роль при переговорах. Но пользоваться ими следует с тем же вниманием, что и при личном общении. Они могут использоваться обеими сторонами для ведения продуктивных переговоров или же для трюков в целях получения односторонней выгоды. Как и во всех иных случаях, то, как вы их используете, зависит от вашего стиля и характера сделки.

VI. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

A. Общие положения

Глобализация ведет к тому, что все большая часть деловой активности выходит за пределы государственных границ. Сокращается объем предпринимательской деятельности, которая может осуществляться без внешних связей. Естественным результатом является рост числа и значения международных переговоров и сделок. Не случайно в книгах и учебниках о переговорах обычно имеются разделы, посвященные международным переговорам. Немало и специальных изданий по этому вопросу.

Вполне понятно, что международные переговоры обладают немалой спецификой. Игнорирование их чревато отрицательными последствиями вплоть до срыва взаимно выгодных переговоров и сделок. Американские специалисты видят одну из причин снижения конкурентоспособности американского бизнеса за рубежом в том, что его представители действуют за рубежом так же, как и дома. Обращают внимание на то, что речь идет о настолько

различных явлениях, что необходимо развивать самостоятельную дисциплину о международных переговорах, преподавать ее в учебных заведениях, посвящать ей книги, обсуждать в журналах, проводить конференции. Подчеркивают, что, как свидетельствует опыт, «ведение переговоров о международных деловых соглашениях является трудным, кропотливым процессом, который может потерпеть неудачу, даже если имеются самые благоприятные условия» (Дж. Салакьюз).

При рассмотрении особенностей международных переговоров авторы значительное внимание уделяют влиянию различий в культуре. Особенно ощутимы эти различия в отношениях западного бизнеса с компаниями Японии, Китая, стран Ближнего Востока. Этим странам и посвящена основная литература. Немало в прошлом было написано и об особенностях переговоров с СССР и другими социалистическими странами. Однако в последнем случае речь шла не об особенностях культуры, а о бюрократическом стиле представителей государственных предприятий и организаций.

Порой различия в культуре касаются весьма существенных вопросов, определяют различия в стратегии. Западные бизнесмены видят цель переговоров в достижении соглашения и юридическом его оформлении. Подписанный контракт определяет правила поведения сторон, которым остается следовать.

Такой формально-юридический подход чужд бизнесменам таких стран, как Китай и Япония. Для них главное не в контракте, а в установлении определенных отношений. Контракт кладет лишь начало отношениям. Он отражает эти отношения, но если он расходится с их потребностями, то в него могут вноситься изменения.

Различия подходов не раз имели серьезные последствия. Известен случай, когда на основе японо-американского контракта было учреждено совместное предприятие. В дальнейшем условия его деятельности изменились, и японская сторона потребовала изменения контракта. Американская сторона расценила эти действия как нарушение контракта. По мнению японской стороны, такая реакция была излишне жесткой, не позволившей приспособить контракт к произошедшим в отношениях переменам.

Различия в подходах касаются и составления контракта. Западные бизнесмены добиваются как можно более детализированного контракта, который бы всесторонне регламентировал отношения и предусматривал любые неожиданности. Они исходят из того, что при неожиданных поворотах следует руководствоваться контрактом. Такой подход расценивается другой стороной как выражение недоверия к стабильности устанавливаемых отношений.

По мнению некоторых специалистов, бизнесмены из азиатских стран, например китайцы, предпочитают достигать согласия прежде всего по основным положениям общего характера, переходя затем к деталям. Западные бизнесмены, наоборот, стремятся в первую очередь согласовать конкретные вопросы и лишь потом перейти к общим. Для американцев переговоры представляются как серия компромиссов по длинному списку деталей.

Западные бизнесмены большое значение придают определению средств обеспечения выполнения обязательств по контракту, включая такие средства принуждения, как суд и арбитраж, и даже защита со стороны отечественного государства. Азиатские бизнесмены сопротивляются признанию юрисдикции западных судов, а нередко и международных арбитражей. Они предпочитают более мягкие средства, такие как переговоры, примирительную процедуру, включая посредничество третьей стороны.

Естественно, возникает вопрос: какой из подходов более целесообразен? Как это часто бывает, истина находится посередине. С одной стороны, детальное урегулирование облегчает решение возникающих вопросов, предотвращает возникновение споров, которые могли бы возникнуть в случае неурегулированности. Средства обязательного урегулирования дают уверенность в том, что в крайнем случае спор будет решен в обязательном порядке.

С другой стороны, каким бы детальным ни был контракт, он не может предусмотреть все возможные случаи. Поэтому излишняя конкретность может себя не оправдать. Более того, она способна ограничивать динамичное развитие отношений формальными рамками. Заключив контракт, не следует ограничиваться контролем за его выполнением. Необходимо уделять внимание плодотворному развитию отношений, основа которых заложена контрактом. Только такой подход дает возможность наполнить положения контракта реальным содержанием и добиться наиболее полной реализации заложенных в нем возможностей.

Несомненно, различия в национальной культуре порождают некоторые трудности в международных переговорах. Однако их не следует переоценивать. Такая тенденция существует в литературе, посвященной этим вопросам. Опытные переговорщики, как свидетельствует практика, добиваются взаимопонимания. Кроме того, активные международные связи ведут к унификации процедуры переговоров. Решающее значение и в данном случае имеют личные качества переговорщика.

Гораздо большее значение, чем культурные различия, имеют различия политических и правовых систем. Международные переговоры ведут компанию в сферу действия иностранной политико-правовой системы, но при

этом она не изымается из сферы действия своей национальной системы. В результате можно подпасть под двойное налогообложение, осуществление достигнутого контракта будет регулироваться правом разных стран, на него будет распространяться юрисдикция судов разных государств. Все это, разумеется, создает немалые трудности. Они приобретают особые размеры, когда в дело вмешивается политика.

В качестве примера можно привести историю со строительством транссибирского трубопровода, разыгравшуюся в начале 1980-х гг. Администрация США сочла, что трубопровод усилит энергетическую зависимость Европы от СССР. Американским компаниям и их дочерним предприятиям в Европе было запрещено выполнение их обязательств по контрактам о поставках оборудования и передаче технологий. Европейские страны потребовали от расположенных на их территории дочерних предприятий американских компаний выполнения заключенных контрактов. Конфликт был урегулирован лишь на дипломатическом уровне.

При заключении международных сделок особое внимание должно уделяться тому, чтобы они соответствовали нормам тех правовых систем, в сфере действия которых они будут осуществляться, или же тому, чтобы они не подпадали под действие тех или иных национальных законов. Для этого существуют различные способы, например подчинение контракта определенной правовой системе (выбор права), установление юрисдикции международного арбитража, использование оффшоров и др. Это область международного частного (коллизийного) права.

Следующее важное обстоятельство - роль государства и его бюрократического аппарата в экономической деятельности. Многие государства не только осуществляют общее регулирование экономики, но и активно участвуют в коммерческих сделках через министерства и государственные компании. Последним нередко предоставляется монопольное право на экспорт и импорт определенных товаров. Переговоры и соглашения с такого рода контрагентами обладают немалой спецификой.

Переговоры в таких случаях ограничены формально-бюрократическими рамками. Представители государственных компаний предпочитают строго придерживаться правил своей компании и соответствующей практики. Во многих случаях существуют стандартные формы контрактов, содержащие обязательные условия относительно платежей, страхования, юрисдикции. В таких случаях стиль переговоров оказывается весьма близким бюрократическому стилю межправительственных, межведомственных переговоров. Нельзя не заметить, что такого рода стиль в той или иной мере присущ и многим российским негосударственным компаниям. Опыт свидетельствует, что подобный стиль порой вступает в противоречие с коммерческими интересами компании.

Наконец, при соглашениях с государственными органами возникает немало правовых вопросов, в частности вопрос о государственном иммунитете, вопрос о необходимости получения разрешения правительства на осуществление тех или иных положений соглашения и др.

Особое значение для международных деловых связей имеют изменения в политической и деловой сфере. Смена политического курса правительства, политический кризис, не говоря уже о революциях, восстаниях, переворотах, могут иметь самое серьезное значение для выполнения соглашения. Неожиданные перемены могут носить и иной характер. Примером могут служить потрясения, связанные с атакой террористов на нью-йоркский центр торговли в сентябре 2001 г.

Для такого рода случаев имеются специальные юридические средства. Прежде всего, это оговорка «форс-мажор», позволяющая одностороннее прекращение контракта в случае чрезвычайных обстоятельств. Другими средствами являются страхование иностранного риска и установление юрисдикции независимого арбитража.

Особый случай - применение экономических санкций в отношении государства по решению Совета Безопасности ООН. В качестве примера можно привести случай с Ираком, когда по решению Совета Безопасности были заморожены сотни контрактов. Для решения связанных с этим вопросов учрежден специальный орган ООН, который решает и вопросы компенсации. В некоторых государствах, в частности в России, компенсация осуществляется и самим государством.

Участие в международных экономических связях требует основательных знаний в области международного публичного и частного права. Пока таких специалистов среди юристов немного. Участие в международных переговорах требует особой подготовки. Необходимо тщательное изучение обстановки в соответствующей стране, ее политической и правовой систем. На этой основе определяются перспективы и возможные чрезвычайные ситуации.

Следующая группа трудностей связана с финансами. Контракты осуществляются в сферах действия различных финансовых систем и разных валют. Существуют две основные группы трудностей. Первая связана с постоянным колебанием курса валют. С момента подписания контракта и до наступления срока платежа курс валюты может существенно измениться в ту или иную сторону. В результате одна из сторон получит необоснованный выигрыш, а другая незаслуженно понесет убытки. Для того чтобы избежать этой опасности, стороны используют различные способы, определяя, как будут учитываться изменения курса валюты, иногда решение передается третьей стороне, например банку.

Вторая группа трудностей связана с валютным контролем государства. Большинство государств контролирует валютные потоки. При этом новые ограничения нередко вводятся без предупреждения и вступают в силу немедленно. Все это может серьезно сказаться на прибыльности заключенного соглашения, а иногда и сделать его реализацию невозможной.

Для преодоления связанных с валютой проблем сложился арсенал различных средств. Их умелое использование особенно важно, когда речь идет о крупных и долговременных сделках. В этих целях добиваются правительственных гарантий в отношении условий выполнения сделки. Затруднения с валютой привели к распространению различного рода бартерных сделок.

Б. Национальные особенности стиля

Ранее уже отмечалась тенденция к интернационализации и стандартизации стиля и процедуры международных деловых переговоров и вместе с тем то обстоятельство, что особенности национальной культуры все еще сказываются на поведении переговорщиков. Поэтому целесообразно хотя бы предельно кратко остановиться на особенностях национальных стилей.

США. Американский стиль становится все более влиятельным. Именно ему посвящена большая часть мировой литературы, им стремятся овладеть представители иной национальности. Особое значение придается личным качествам. Переговорщик должен быть высоко профессиональным и, кроме того, способным создать атмосферу искренности и теплоты. Он склонен открыто выражать свои чувства и активно участвовать в неофициальных встречах. Переговоры начинает уверенно, добивается утверждения своей точки зрения.

Американец стремится как можно быстрее перейти к обсуждению вопросов по существу. При этом он исходит из того, что другие участники должны играть по тем же правилам. Проявляет уважение к достойным соперникам, но не преминет воспользоваться слабостями другой стороны. Склонен к стилю, нацеленному на получение односторонней выгоды, и в общем ожидает того же от партнера. Американец широко использует «пакетные» сделки, при которых решается проблема в комплексе путем взаимных уступок.

Великобритания. Интересно, что ближайшие родственники американцев англичане существенно отличаются от них по стилю. Обычно им приписывают такие черты: а) любители, в отличие от американских профессионалов; б) зачастую не придают должного значения предварительной подготовке; в) мягкие в обращении, приятные в общении; г) гибкие и охотно откликаются на новые инициативы.

Германия. Немцы придают особое значение тщательности подготовки, и в этом им, пожалуй, нет равных. Они точно определяют параметры желаемой сделки, вопросы, которые подлежат обсуждению, и т. д. Во время переговоров вопросы ставят решительно и хорошо обосновывают. Склонностью к компромиссу не отличаются. Опыт свидетельствует, что этот стиль, взятый на вооружение квалифицированным переговорщиком, оказывается весьма эффективным.

Франция. За французскими переговорщиками обычно признают такие качества, как твердость и формализм. Они предпочитают четко оформлять каждый этап на пути к соглашению. Упрямы, не склонны к компромиссам, нередко говорят «нет». Особо следует отметить упорное стремление к ведению переговоров на французском языке. Предложение, например, английского языка вызывает самую негативную реакцию. В США и в Великобритании нередко можно слышать о франкофонском или галльском шовинизме.

Страны Северной Европы. Североевропейский стиль более спокоен по сравнению с американским и даже немецким. Ему присуща определенная сдержанность при участии как в официальном, так и в неофициальном общении. Переговорщик отличается спокойствием и сдержанностью, говорит медленно, что открывает определенные возможности для более активного переговорщика, особенно на начальной стадии.

Позиция излагается открыто, информация предоставляется другой стороне охотно. Легко идут на использование новых возможностей, придерживаются творческого подхода. Это не мешает порой проявлять значительное упрямство. Обнаруживается стремление к достижению компромисса. В голландском языке есть даже специальное слово, означающее переговоры, которые должны обязательно завершиться соглашением. Люди будут сидеть до упора, пока не достигнут цели.

Страны Средиземноморья. Люди общительны, активны, эмоциональны, многословны. Трудность при переговорах с ними состоит в достижении того, чтобы сосредоточить их внимание на обсуждаемых вопросах, ускорить продвижение к цели.

В некоторых районах успех переговоров зависит от «смазки», которая рассматривается как нормальная практика. Поскольку прямое использование взятки не всегда приемлемо для солидных западных компаний, они прибегают к посредничеству местных бизнесменов.

Средний Восток. Большое внимание уделяется гостеприимству, внешним проявлениям почтения. Времени не

придается существенного значения. Очень важно доверие, не заслужив которого нельзя рассчитывать на успех.

Особое значение имеет начальная фаза переговоров, включая неофициальное общение. В этот период создается атмосфера, которая в значительной мере определяет ход и исход последующих переговоров. Зачастую в ходе такого общения определяются основные параметры сделки, которые быстро оформляются в заключительной фазе официальных переговоров.

Опыт показывает, что недостаточно опытные иностранцы нередко не осознают значение отмеченной фазы и получают неутешительные результаты. Поэтому следует учитывать особенности рассматриваемого стиля, приспособиться к нему и уметь его использовать в своих интересах. В частности, приходится смириться с тем, что переговоры потребуют значительного времени. Следует научиться направлять обсуждение в рациональное русло, сосредоточивать внимание на конкретных вопросах.

Нельзя в связи с этим не заметить и определенных перемен. Рост значения арабской нефти, направляемой в основном на Запад, привел к утверждению современного стиля, преимущественно американского.

Индия. Индийцы предпочитают переговоры в стиле базарного торга и очень ценят соответствующий ритуал.

Китай. Китайцы придают особое значение «сохранению лица». Другая сторона должна быть представлена должностным лицом соответствующего уровня. Особое внимание к церемониалу. Уважительное отношение к обещаниям, сделанным даже в неофициальной обстановке, и ожидание того же от другой стороны. Даже случайная бестактность с вашей стороны может иметь серьезные последствия. Окончательный результат должен быть таким, который позволил бы «сохранить лицо», а еще лучше повысить авторитет. Другая характерная черта – привлечение к переговорам большого числа специалистов, экспертов. Обычно команды довольно многочисленны.

Россия. Российский стиль деловых переговоров только формируется. В нем немало как западных, так и азиатских элементов. Его характерной чертой сегодня является бюрократизм, отражающий бюрократический характер представляемых организаций. Нередко неоправданный риск сочетается с чрезмерной осторожностью.

Порой такие черты русского характера, как открытость, широта взглядов, щедрость, могут иметь негативные последствия как в официальной, так и в неофициальной фазе. В порядке иллюстрации можно привести мнение опытного дипломата, Посла Российской Федерации в Нидерландах А.Г. Ходакова. В интервью «Независимой газете» (24 мая 2001 г.), касаясь впечатлений иностранного бизнесмена, он сказал: «Приезжает куда-нибудь, особенно в регион, и – стол, который ломится от яств, много водки, потом его тащат в баню... Для них это совершенно дико и непонятно: как эти люди бросаются такими деньгами – да как же они ведут свои дела, что у них на предприятии делается, если они швыряют такие деньги. Это, между прочим, совершенно не пустяковый вопрос. Происходят постоянно такие вот столкновения менталитета».

В заключение целесообразно отметить ряд положений, которые могут иметь значение при формировании российского стиля деловых переговоров. Переговорщик должен совершенствовать стиль, который соответствует его собственным возможностям, отражает его сильные стороны и соответствующие черты его культуры. Не следует воспринимать присущий иной культуре стиль, который дает преимущества ее представителям. Играть на чужом поле всегда труднее. Вместе с тем переговорщик должен понимать, что его партнерам присущ иной стиль. С этим надо считаться, проявлять уважение, но не подчиняться.

VII. ОДОБРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА ПЕРЕГОВОРОВ

Завершение переговоров и достижение взаимно выгодного соглашения не означают конца миссии переговорщика. За этим обычно следует стадия, зачастую не менее важная и трудная, чем сами переговоры. Речь идет о получении одобрения результата переговоров своей организацией. В случае, если вы или другая сторона не получите одобрения, вся проделанная работа идет насмарку. Более того, это может повредить отношениям между вашими организациями в целом.

Возможность отрицательного суждения организации может быть существенно ограничена в результате умелых действий переговорщика. Он должен убедить, что все было сделано правильно, что достигнут максимум возможного, а также доказать, что определенные стратегией задачи решены.

Дело это непростое. По мере продвижения переговоров вам становится более ясной реальная картина, чего нельзя сказать о тех, кто не участвует в переговорах. Кроме того, их желания и потребности могут меняться, и соответственно изменяются их ожидания. В организации существуют свои подразделения, интересы которых не всегда совпадают. Отсюда разная оценка результата переговоров. Даже хороший результат может быть сочтен недостаточно хорошим. Не участвовавшим в переговорах, не ведающим об их трудностях, нередко кажется, что они могли бы достичь лучшего.

Все это требует от переговорщика запастись убедительными доказательствами по каждому вопросу, с тем чтобы обосновать оптимальность достигнутого в данных условиях. Необходимо показать, что достигнуто лучшее из

возможного. Еще более впечатляет демонстрация позитивных моментов соглашения. При этом допустимо даже несколько преувеличить их выгоду.

Более надежный путь обеспечить одобрение состоит в том, чтобы путем регулярной связи со своей организацией приводить ее ожидания в соответствии с реальностями, складывающимися в ходе переговоров. Благодаря этому полученные результаты не окажутся неожиданными. Если это делается достаточно умело, то существенно упрочивается позиция переговорщика в ходе переговоров. Он будет уверен, что опирается на поддержку своих действий представляемой организацией и что соглашение, которого он добивается, будет соответствовать ее интересам.

VIII. ОФОРМЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ПЕРЕГОВОРОВ

Переговоры представляют собой процесс достижения взаимно выгодного соглашения. После того как в результате переговоров сформулированы достигнутые решения, наступает еще один важный этап - составление соглашения. Значение этого этапа состоит в том, что на нем достигнутые решения облачаются в четкие юридические формулировки, которые обретут обязательную силу и не смогут быть изменены без взаимного согласия. В случае спора суд или арбитр будет руководствоваться именно положениями соглашения так, как они сформулированы.

Во многих случаях руководства по ведению переговоров упускают из виду данный этап. Объясняется это широко распространенным мнением, будто составление соглашения представляет собой чисто юридический процесс и должно быть делом только юристов. Кроме того, авторы руководств зачастую не обладают необходимыми знаниями права.

Действительно, на этапе составления соглашения юристам принадлежит особая роль. От правильного воплощения достигнутых решений в юридические формулировки и решения вопросов их правовой реализации зависит эффективность будущего соглашения, а следовательно, и проведение в жизнь результатов переговоров. Однако это ни в коей мере не означает, что переговорщик и его руководитель не играют никакой роли на рассматриваемом этапе.

Существует множество разновидностей деловых соглашений. Каждая из них обладает своей спецификой. В нашу задачу не входит их рассмотрение. Этому посвящены специальные издания*. Речь пойдет лишь о самых общих положениях, относящихся ко всем видам соглашений. Попутно замечу, что деловые соглашения носят различные наименования – договор, контракт, протокол и др. В данной работе в качестве общего термина используется «соглашение».

* См., например: Сборник типовых договоров. М., 1998; Сборник договоров с дискетой. М., 2000; Образцы договоров с комментариями. Международный коммерческий арбитраж. М., 1997.

А. Предварительные соглашения

Оформление соглашения нередко начинается с предложения конкретных положений или даже проекта полного контракта. Предлагающая сторона рассматривает их как форму переговоров или как средство выяснения позиции другой стороны. Другая сторона нередко отвечает в такой форме, которая может быть истолкована по-разному. В дальнейшем одна из сторон может счесть, что достигнутый результат отвечает ее интересам, и заявить, что путем обмена документами заключен юридически обязательный контракт. В таких случаях главное значение придается содержанию и форме документов, а не намерениям.

Поэтому при составлении соответствующих документов необходимо ясно обозначать, что речь идет о выяснении позиции другой стороны, а не об окончательном предложении, которое в случае согласия последней могло бы стать окончательным контрактом.

Получила распространение форма предварительного соглашения, обычно именуемого *протоколом о намерениях*. Такие соглашения содержат согласованные принципиальные положения, которые обретут обязательную юридическую силу лишь после оформления их конкретными контрактами. Во имя избежания недоразумений необходимо четко обозначать, что речь идет о предварительном соглашении, которое не является ни контрактом, ни протоколом, фиксирующим устное соглашение.

Иногда протокол о намерениях может содержать некоторые обязательные для сторон положения, например обязательство не разглашать содержание, обязательство не вести переговоры по тому же вопросу с другими организациями. Поэтому при формулировании соглашения необходимо четко обозначить положения, которым придается обязательная сила.

Порой соглашению придается упрощенная форма, например, согласованные положения фиксируются

протоколом заседания, который подписывается сторонами с намерением считать эти положения обязательными. В других случаях используется полное оформление: контракт оформляется самостоятельным документом, подписывается сторонами, каждая из которых получает свой экземпляр. Каждый из них считается равно подлинным. Порой предусматривается последующее утверждение подписанного контракта руководством участвовавших в переговорах организаций, после чего он приобретает юридическую силу.

Б. Структура соглашения

Обязательной структуры соглашения не существует, и на юридическую силу соглашения она не влияет. Тем не менее четкость структуры имеет значение для понимания содержания соглашения, а следовательно, и для его выполнения. Полная структура соглашения включает следующие элементы: заглавие, вводную часть, центральную часть, заключительные постановления.

Заглавие или титул определяют предмет, характер соглашения, например договор аренды. В соглашениях большого объема разделы обычно имеют свои заглавия. Их цель - обозначить содержание раздела в самой общей форме, что имеет значение для толкования содержания. В практике значение заглавий нередко недооценивается. Оно бывает более широким или более узким, чем предмет соответствующего раздела. В результате возникает неразбериха.

Вводная часть, или преамбула, указывает полные наименования сторон и опять-таки предмет соглашения, а также содержит юридически важную формулу согласия сторон: согласились или договорились о нижеследующем. Последняя формула свидетельствует, что речь идет о заключении юридически обязательного контракта.

Кроме того, в преамбулу включаются цели соглашения, которые имеют существенное значение для его толкования. Она может содержать изложение фактических обстоятельств. Все это имеет значение для определения того, было ли нарушение соглашения серьезным. Преамбула не должна содержать конкретных обязательств.

Центральная часть излагает основное содержание соглашения, определяет права и обязанности сторон. Начинать ее целесообразно с определений терминов и понятий, используемых в тексте. Для удобства их располагают в алфавитном порядке. В центральной части содержание распределяется по разделам, подразделам. В каждый раздел включаются положения, относящиеся к одному и тому же вопросу. Недопустимо разбрасывать их по разным разделам. Подраздел должен соответствовать разделу, частью которого он является. Все, что подлежит включению в соглашение, должно иметь свое место.

Соглашение строится по определенной системе, положения излагаются в логической последовательности, с тем чтобы ясна была общая картина и облегчались поиски соответствующего положения. Разделы и подразделы обозначаются цифрами или буквами и зачастую имеют свои заголовки, которые должны точно отражать содержание. Неверные заголовки могут быть причиной неправильного понимания соответствующих положений.

Соглашение принято начинать с изложения наиболее важных положений общего характера. Первыми ставят положения, относящиеся к вопросам, которые регулярно возникают, и лишь затем положения, касающиеся вопросов, изредка возникающих. Сначала включают общие правила и лишь после них исключения.

Положения о том, что должны делать стороны, предшествуют положениям о том, как они будут это делать.

Заключительные постановления, или протокольная часть, содержат постановления, регулирующие действие соглашения, а именно вступление в силу, срок действия, порядок прекращения. Могут содержать и иные положения. Остановимся на наиболее распространенных.

Положения о делимости соглашения предусматривают возможность одностороннего отказа от определенной части соглашения или, наоборот, оговаривают недопустимость такого отказа. Положения о порядке пересмотра соглашения определяют порядок внесения в него изменений по согласию сторон и, как правило, предусматривают необходимость письменного оформления изменений.

Особо отметим положения о «форс-мажоре», касающиеся возможности прекращения или приостановления действия контракта в случае чрезвычайных обстоятельств, например стихийного бедствия, непредвиденных действий правительства, войны, забастовок и т. п. Руководства по составлению контрактов содержат множество вариантов положений о «форс-мажоре». Из них необходимо выбрать те, которые отвечают характеру данного контракта, что далеко не всегда оказывается простым делом.

В международных соглашениях обычно присутствуют положения о выборе права, т. е. об определении национальной правовой системы, в соответствии с которой будут решаться возможные споры.

Завершается заключительная часть подписями уполномоченных сторон. Подписи проставляются над напечатанными фамилиями и должностями уполномоченных. Подписи следуют сразу же за текстом соглашения, а не проставляются на отдельном листе. Кроме того, в случае очень важных соглашений каждая страница

парафируется, т. е. подписывается инициалами уполномоченных.

После подписей проставляется дата подписания. В случае международного соглашения стороны могут придерживаться различного летосчисления. В таком случае дата проставляется в соответствии с каждым из них. Если предусматривается нотариальное заверение, то оно совершается после подписей.

Наиболее часто встречающийся недостаток проектирования – включение в заключительную часть множества деталей, не относящихся к действию соглашения. Заключительную часть используют для включения всего, что не удалось расположить в центральной части.

В. Основные требования к соглашению

Соглашение является юридическим документом. Оно призвано установить определенные правоотношения между сторонами и таким путем регулировать их взаимодействие. Особое внимание уделяется тому, чтобы по возможности избежать возникновения споров относительно толкования соглашения. Высшим классом юридического искусства является умение увидеть и предупредить возможность возникновения разногласий.

Соглашение предназначено для того, чтобы иметь дело с событиями будущего. Положение, существующее во время составления соглашения, и положение, при котором оно будет осуществляться, более или менее различны. Проектировщик должен учитывать это обстоятельство и принимать соответствующие меры. Следует задавать себе вопрос: «А что, если...?» На случай коренных перемен юриспруденции известен ряд специальных формул, касающихся коренного изменения обстоятельств.

Сказанное подтверждает, что проектирование правовых актов обоснованно относят к высшему пилотажу в области юриспруденции. Оно предъявляет особые требования к уму, знаниям, опыту проектировщиков. В первую очередь, разумеется, необходимо хорошее знание права, как материального, так и процессуального. Выбираются правовые нормы, на которые опирается соглашение и которые могут быть использованы для достижения его целей.

Существенное значение имеет правильное использование юридических понятий и терминологии, которые имеют четко определенное значение. Это дает возможность изложить содержание более кратко и точно, избежать ненужных разъяснений, а также облегчить взаимодействие с правом.

Проектировщику приходится иметь дело с большим количеством информации, которую он должен осмыслить, отобрать нужную и изложить в четкой форме. Это требует точной структуры текста, его должной организации. На первое место ставятся наиболее важные общие положения, которые конкретизируются в последующем изложении. Каждому вопросу отводится отдельное место и т. д. Соглашение должно представлять собой логическую систему последовательного расположения общих и конкретных положений, призванных обеспечить достижение поставленных целей.

Составление соглашения требует не только юридических знаний, но и владения языком, умения четко и грамотно излагать содержание хорошим языком. Надо уметь выбирать наиболее подходящие слова и объединять их четкие и по возможности короткие предложения. Необходимо знать стандартное, словарное значение слова и его специальное значение в юридических актах. Существенное значение имеет знание и правильное использование грамматики, синтаксиса, пунктуации.

Плохое проектирование соглашения имеет весьма неприятные последствия. Плохо составленное соглашение порождает судебные споры, требующие от сторон затраты времени и средств. Судебная практика показывает, что во многих случаях передача дела в суд объясняется некачественно составленным соглашением.

Отсутствие необходимой четкости порождает разногласия между сторонами, что отрицательно сказывается на их отношениях. Расплачиваться за неумение или небрежность приходится и самому проектировщику, поскольку это не может не сказываться на его авторитете и служебной карьере.

Требование четкого изложения содержания соглашения не исключает возможности использования положений общего характера. Широта охвата таких положений определяется целями соглашения. Положения не должны быть шире или уже того, что требуется целями.

Нередко проектировщики вместо использования общих положений стремятся охватить все случаи детальными положениями. Такой подход далеко не всегда оправдан. Не всегда есть возможность заранее предусмотреть все случаи. Чтобы избежать этого, используют такие выражения, как «и в других подобных случаях». Такой прием лишь усиливает степень неопределенности.

Общие положения успешнее решают проблему. Например, вместо перечисления всех видов причинения вреда трубопроводу проще сказать «любое причинение вреда», а если необходимо, то добавить «за исключением таких-то».

Следует избегать неопределенных терминов и выражений. В коммерческих контрактах широко используется

термин «разумный», например, осуществление платежа в разумный срок. Определение «разумного срока» зависит от многих обстоятельств, от характера контракта, от существующей практики и многого другого. Гораздо проще определить срок точно, например, платеж осуществляется в течение двух недель после поставки товара.

Г. Ошибки при составлении соглашений

Допускаемые при составлении соглашения ошибки могут иметь самые серьезные последствия вплоть до отказа суда признать за ним юридическую силу. Известно немало случаев, когда стороны подписывают документ с намерением сделать его для себя обязательным. В дальнейшем одна из сторон приходит к выводу, что ей выгодно не придерживаться согласованных положений. Суд может счесть, что в подписанном документе нет достаточных доказательств намерения сторон заключить юридически обязательное соглашение.

Поэтому соглашение должно содержать положения, которые считаются правом страны обязательными для контрактов. Из соглашения должно явно следовать, что речь идет об окончательном контракте, обладающем юридически обязательной силой.

Довольно часты случаи, когда стороны обходят молчанием те или иные вопросы, считая их само собой разумеющимися, например, кто и что должен делать и когда. Результатом являются споры, которые зачастую приходится решать в суде.

Большинство соглашений касаются будущих действий. Нередко они рассчитаны на годы. Это ставит серьезные вопросы. Во-первых, предположения, из которых исходили стороны, могут оказаться ошибочными. Например, они считали, что арендуемое нефтяное поле содержит 10 млн тонн, а оказалось, что всего было 2 млн тонн.

Во-вторых, стороны исходили из того, что определенное событие обязательно произойдет, или, наоборот, из того, что оно не произойдет. Предположение оказалось ошибочным. Например, стороны исходили из того, что нефть можно будет свободно экспортировать, а правительство неожиданно ввело эмбарго.

Для решения соответствующих вопросов право государств имеет некоторые средства (например, концепция невозможности выполнения контракта). Однако это не обеспечивает правильного распределения риска. Этому необходимо уделить внимание в самом соглашении. Разумеется, никто не в состоянии предусмотреть всех вариантов будущего. Но судебная практика свидетельствует о большом количестве случаев, когда определенное развитие легко можно было предугадать и соответственно оговорить его последствия в контракте, но сделано это не было.

Д. Разработка текста соглашения

Разработка текста соглашения начинается с установления целей, которые стороны ставят перед соглашением. Зная цели, проектировщики могут идти наиболее правильным путем, формулируя конкретные положения, призванные обеспечить достижение целей, избегая положений, которые не соответствуют этой задаче.

Каждый проектировщик в первую очередь принимает во внимание цели представляемой им стороны. Вместе с тем он не может не учитывать цели и другой стороны. Без этого не может быть соглашения. Цели одной стороны в той или иной мере ограничивают цели другой стороны. Поэтому необходимо исходить из реально достижимых целей. Проектировщик обязан объяснить это руководителю представляемой им стороны.

В общем, юрист не входит в оценку целей представляемой стороны. Его задача состоит в том, чтобы добиться максимального отражения их в соглашении. Но из этого правила есть три исключения.

Первое, если цель незаконна, то юрист разъясняет этот факт руководителю и отказывается от составления соответствующего соглашения. Это правило легко провозгласить, но гораздо сложнее провести в жизнь. Следование ему может сказаться на карьере юриста. Руководство может потребовать от него оформления незаконной цели таким образом, чтобы она выглядела правомерной.

Второе, юрист должен указать на возможные незаконные последствия в принципе законной цели. Пример: соглашение о слиянии компаний, которое приводит к установлению монополии в определенной области, что противоречит закону.

Третье, юрист должен знать не только цели проектируемого соглашения, но и другие цели представляемой стороны. При анализе их может выясниться, что достижение поставленной перед соглашением цели может противоречить более существенной цели. Юрист обязан предупредить об этом.

Далее. Определенное значение имеют стиль, терминология, характер изложения соглашения. Соглашение между небольшими компаниями, не имеющими в своем штате юристов, должно по возможности излагаться просто. Заключаемое между двумя крупными организациями соглашение имеет общественное значение и подлежит опубликованию. В 1977 г. законодательное собрание Нью-Йорка приняло закон, который требует, чтобы

определенные контракты, касающиеся потребителя, составлялись письменно, ясным и общедоступным языком с использованием слов, имеющим общеупотребительное значение.

Когда заключается соглашение между двумя крупными организациями для регулирования их деловых отношений, то главное значение имеет точность положений, достигаемая и путем широкого использования специальной терминологии. Следует учитывать, что некоторые специальные юридические термины имеют совершенно иной смысл, чем те же слова в обычном значении.

Проектировщик должен допускать недобросовестность другой стороны. Соглашение может быть правильным при условии добросовестного отношения, но открывать возможность его неправильного использования в случае, если одна из сторон сочтет это выгодным для себя. Поэтому после составления соглашения необходимо тщательно проверить его, устраняя двусмысленные выражения, неопределенные термины, все, что может быть использовано вопреки согласованным целям.

Существенное значение имеет выяснение общих условий, в которых заключается и будет действовать соглашение. Соглашение не может существовать в юридическом вакууме. Нельзя ограничиваться анализом лишь норм, непосредственно относящихся к соглашению. В зависимости от содержания соглашения оно действует в рамках той или иной отрасли права, требованиям которой оно должно соответствовать. Законы зачастую предусматривают обязательное включение в соглашение определенных положений.

Проектировщик учитывает то, как будет решаться вопрос, если он не оговорен в соглашении. Многие законы содержат положения, которые подлежат применению, если иное не предусмотрено соглашением. Поэтому если соответствующий вопрос предполагается решать в соответствии с общей нормой закона, то в соглашении его можно обойти молчанием.

Кроме того, юрист определяет, что необходимо и целесообразно включить в соглашение, все остальное содержание зависит от усмотрения сторон. Обязанность проектировщика - объяснить сторонам все имеющиеся у них для этого возможности. Выяснив желания сторон, проектировщик использует имеющиеся возможности для их воплощения в соглашении в соответствии с действующим правом.

Другой аспект юридического контекста - участие стороны в аналогичных сделках, ранее заключенных. Если таковые имеются, то определяется их значение и необходимость учета в проектируемом соглашении. Новое соглашение должно либо соответствовать ранее заключенным, в том числе и с третьими сторонами, либо предполагать внесение изменений в существующие соглашения.

Проектировщик должен учитывать и фактические условия, в которых будет осуществляться соглашение. Особое значение имеет учет сложившихся отношений между сторонами, принятой практики. Это дает возможность более точно определить то, что надлежит включить в соглашение.

Е. Язык соглашения

Опыт убедительно свидетельствует о значении языка, которым излагается содержание соглашения. Требуется особая тщательность при составлении текста. Многие неприятности возникают именно в результате элементарной небрежности. Необходимы внимательный выбор наиболее подходящих слов и терминов, составление четких предложений, распределение содержания по разделам и пунктам.

Язык должен быть по возможности четким и ясным. Читающий не должен встречаться с загадочными и двусмысленными выражениями. Это, однако, нельзя понимать так, будто возможно составить текст таким образом, чтобы вообще не возникали вопросы. Жизнь неизмеримо богаче юридических формулировок и никогда не может быть полностью охвачена ими. Немыслимо предусмотреть все возможные варианты. Не случайно толкование юридических текстов – одна из сложных проблем юриспруденции. Именно поэтому текст следует составлять так, чтобы не создавать излишних препятствий для его понимания.

Желательно достигать предельно краткого изложения. Это качество всегда ценилось. «Краткость – сестра таланта». У. Шекспир считал, что краткость – неотъемлемое качество мудрости. Особое значение она имеет для юридического языка. Это – один из признаков высокого профессионализма. Она дает возможность концентрированно изложить содержание и облегчить его понимание. Кроме того, нельзя не учитывать, что деловые люди, а также юристы и судьи всегда ограничены во времени.

Каждое слово должно нести свою нагрузку. Если то или иное слово может быть опущено или три слова могут быть заменены одним без ущерба для ясности текста, то это сделать необходимо. Сказанное относится и к случаю, когда предложение излагает в измененном виде содержание другого предложения. И уж совсем нетерпимо, когда целые абзацы в основном повторяют друг друга.

Для окончательного редактирования текста существует испытанный прием. Вы забываете, что участвовали в составлении текста, и представляете себя редактором текста, подготовленного другими. Не без удивления

убедитесь, сколь значительные возможности совершенствования текста были упущены и теперь могут быть вами реализованы.

Несмотря на сказанное, не следует забывать, что все хорошо в меру. Если содержание нескольких предложений можно изложить в одном, то это надо сделать. Но если полнота и точность изложения требуют нескольких абзацев, то игнорировать это требование нельзя.

Желательно предельно простое изложение. Краткость означает использование минимального количества слов. Простота касается того, что необходимо сказать, и того, как это должно быть сказано. Нередко приходится сталкиваться с тенденцией иного характера, со стремлением составителей соглашения усложнить изложение.

Имеет значение и стиль изложения. Встречаются две крайности. В одних случаях прибегают к простому, бытовому языку, в других - к напыщенной, излишне торжественной форме. Юридический язык формализован и достаточно точен. Замена его бытовым языком неизбежно ведет к неясности. Это же относится и к излишней помпезности, которая к тому же способна породить сомнения в истинном значении соглашения. Следовательно, и с этой точки зрения язык должен быть профессиональным.

Дополнительные сложности возникают при составлении международного соглашения. Дело в том, что каждый язык имеет не только свои лингвистические особенности, но и отражает соответствующую правовую систему. Можно, очевидно, говорить о национальном юридическом языке. В силу различия правовых систем отличаются и языки. Поэтому одно и то же выражение, понятие, термин могут пониматься неодинаково. Кроме того, термины одного языка не имеют аналогов в других. Так, для обозначения различных видов ответственности в английском языке существует два термина - «responsibility» и «liability». В других языках, включая русский, имеется лишь один термин - «ответственность». Поэтому в каждом случае приходится дополнительно определять, о какой ответственности идет речь.

Международные соглашения составляются либо на одном языке, преимущественно английском, либо на языках сторон. Контракты между компаниями в рамках СНГ составляются в основном на русском, но все чаще используются и контракты на языках обеих сторон. Наконец, в случае больших различий между языками контракт может составляться на трех языках, на языках сторон и третьем, обычно английском.

Тексты на обоих языках являются равно подлинными, аутентичными. Каждая сторона руководствуется текстом на своем языке. В случае расхождений разноязычные тексты толкуются таким образом, чтобы сблизить их значение. При этом принимается во внимание значение, которое с учетом целей соглашения лучше всего согласовывает тексты. Если имеется текст и на третьем языке, то обычно контракты предусматривают, что в случае расхождений между текстами на языках сторон решающее значение будет иметь текст на третьем языке.

Несмотря на все трудности, связанные с разноязычными текстами, интенсификация международной деловой активности стимулирует формирование единого языка международных сделок, содержащего единые формулы, понятия и термины.

Ж. Соглашение и его текст

Роль текста соглашения настолько существенна, что зачастую их отождествляют. Соглашением считают письменный документ. Между тем соглашение и текст понятия не идентичные. Достаточно вспомнить, что существуют устные соглашения. Кроме того, при толковании соглашения принимается во внимание не только текст, но и практика его применения сторонами.

На различие между соглашением и его текстом обратили внимание уже римские юристы. Специалисты в области частного права издавна придерживаются того мнения, что соглашение и его текст – явления связанные, но не тождественные. Между ними могут существовать значительные расхождения и противоречия*.

* См., например: *Эннексерус Л.* Курс германского гражданского права. Т.1. Полутом 2. М., 1950.

Различие между соглашением и текстом нашло отражение в законодательстве и судебной практике. Речь идет о так называемых диссимулированных соглашениях. Они создаются по формуле «чего нет, в том притворяюсь, что есть, то скрываю» («*quae non sunt, simulo, quae sunt, ea dissimulantur*»). К таким сделкам прибегают, например, в тех случаях, когда необходимо скрыть содержание подлинной сделки от собрания акционеров компании, или даже от широкой общественности, или от конкурирующих компаний. Руководство сторон в такой сделке придерживается реального содержания, скрытого за официальным текстом.

Следовательно, от расхождений между текстом и соглашением, порождаемых теми или иными объективными факторами, следует отличать сознательное использование таких расхождений. Как известно, в гражданском праве существует понятие мнимых или фиктивных сделок и притворных сделок. Гражданский кодекс РФ определяет мнимую сделку как такую, которая совершена «лишь для вида, без намерения создать соответствующие ей

правовые последствия». Притворная сделка – это сделка, «которая совершена с целью прикрыть другую сделку». Мнимая сделка ничтожна. Ничтожна и притворная сделка, а к сделке, которую стороны действительно имели в виду, с учетом ее существа, применяются относящиеся к ней правила (ст. 170).

За исключением такого рода случаев судебная практика в целом придает решающее значение тексту. Такой подход ограничивает свободу судебного усмотрения.

Неспециалисту и даже недостаточно квалифицированному юристу вопрос о соотношении соглашения и текста может показаться схоластическим. Между тем он способен иметь принципиальное значение, и игнорирование его чревато существенными потерями. Естественно, при небольшой и краткосрочной сделке этот вопрос не имеет значения. Например, договор перевозки – груз доставлен в установленный срок, оплата произведена. Проблема соотношения соглашения и текста не возникает. Иное дело, когда речь идет о важном контракте между крупными компаниями, рассчитанном на длительный срок и регулирующем многоплановые отношения сторон. Такие контракты по сложности регулируемых отношений и по своему значению не уступают многим межгосударственным договорам. Между тем опыт применения межгосударственных договоров показывает, насколько существенна проблема соотношения соглашения и его текста.

Этот опыт показывает, сколь существенно может меняться содержание договора при сохранении текста неизменным. Сказанное касается даже таких важнейших договоров, как Устав ООН. Генеральные секретари ООН не раз отмечали произошедшие в Уставе изменения при сохранении его текста. Еще К. Вальдхайм говорил, что ООН «уже стала совершенно иной организацией по сравнению с задуманной в Сан-Франциско»*.

* Введение к Докладу Генерального секретаря о работе Организации. ООН. 1974. С. 3.

Представляет в этом плане интерес и позиция Европейского суда по правам человека. Так, в решении Суда 1995 г. по делу «Лойзиду против Турции» относительно Европейской конвенции по правам человека говорилось: «То положение, что Конвенция является живым актом, который должен толковаться в свете современных условий, прочно утвердилось в практике Суда»*.

* European Court on Human Rights. Vol. 310. Para.71.

Из сказанного видно, сколь существенное значение имеет проблема соотношения соглашения и текста, когда мы имеем дело с важными соглашениями, регулирующими многоплановые и долговременные отношения. Соглашение представляет собой содержание контракта, а текст – форму его воплощения. Соглашение и текст взаимосвязаны и существуют в относительном единстве. Контракт не может не иметь той или иной формы, воплощающей его содержание. Содержание первично, а форма производна. Создание контракта начинается с достижения соглашения. После его воплощения в той или иной форме можно говорить о контракте.

Единство формы и содержания не исключает возможности противоречий между ними. Форма стабильна, а содержание динамично. Развитие начинается с изменения содержания, т. е. соглашения сторон. Постепенно накапливаются расхождения между содержанием соглашения и его формой. До определенных границ содержание меняется в пределах формы. Если же изменения выходят за эти границы, то возникает необходимость в изменении формы, т. е. в пересмотре контракта.

Следует иметь в виду, что форма не является пассивным отражением содержания. Она способна открывать больший или меньший простор для изменений в содержании, содействовать его развитию или тормозить его. Чтобы быть эффективным, контракт, особенно определяющий основы взаимоотношений сторон, должен быть нацелен в будущее.

Для того чтобы регулировать динамичные коммерческие отношения, контракт должен отражать оптимальный баланс динамизма и стабильности. Можно даже сказать, что динамизм – это необходимое качество, призванное обеспечить стабильность договорного регулирования в меняющихся условиях.

Многое зависит от характера контракта. Форма контракта общего характера, рассчитанного на длительное время, должна открывать значительные возможности для развития содержания. Форма контракта по конкретным вопросам должна быть предельно точной.

Возможность плодотворного развития содержания контракта в первую очередь зависит от совпадения интересов и взаимопонимания сторон. Чем выше соответствующие показатели, тем более благоприятны условия для развития содержания контракта в соответствии с меняющимися условиями и интересами сторон.

Таким образом, содержание контрактов общего характера не остается неподвижным. Оно меняется в соответствии с развитием деловых отношений. Не будь этого, контракт отставал бы от жизни и был бы не в состоянии регулировать меняющиеся отношения. Чем более соответствует контракт регулируемым отношениям, тем выше его эффективность. При этом развитие содержания происходит по воле сторон, а не независимо от них.

Требование толковать контракт в свете его целей отражает один из основных принципов толкования – принцип

эффективности. В соответствии с этим принципом контракт следует толковать и применять не формально, следуя лишь букве, а таким образом, чтобы обеспечить достижение его целей. Это, однако, вовсе не означает признания возможности противопоставления целей тексту. Текст определяет цели и пути их достижения. Поэтому в своих действиях стороны обязаны максимально придерживаться текста.

На пути разработки оптимального текста соглашения стоят немалые препятствия различного характера. Прежде всего, это сложность современных деловых отношений, подлежащих регулированию. Существенное значение имеет и профессиональное мастерство составителей. Довольно часто в ходе переговоров не удается достичь согласия по конкретным положениям и приходится прибегать к общим формулировкам, с тем чтобы в ходе их реализации они наполнялись конкретным содержанием. Наконец, нельзя не учитывать, что даже самая тщательная отработка текста не может обеспечить решение всех вопросов и в процессе применения контракта потребуются уточнения.

Приходится констатировать, что мастерство составления контрактов далеко не всегда находится на приемлемом уровне. Связанные с этим недостатки постоянно возникают при судебном и арбитражном разбирательстве споров.

Довольно часто более сильная сторона добивается составления текста в умышленно расплывчатых формулировках, с тем чтобы в дальнейшем иметь возможность вкладывать в них выгодное для себя содержание. В целях облегчения произвольного толкования контракта используется и такой прием, как умышленное усложнение текста. Когда перед вами контракт, в котором множество статей и обсуждены все вопросы, то столь сложный текст будет иметь то содержание, которое предпочтительно для более сильной стороны.

Необходимо подчеркнуть, что нередко контракт формально равноправный фактически может быть использован преимущественно более сильной стороной, располагающей для этого необходимыми возможностями.

В заключение следует отметить, что особый упор на определяющее значение содержания соглашения ни в коей мере не означает принижения значения текста. Сделано это было лишь для того, чтобы несколько ограничить распространенное понимание соглашения, отождествляющее его с текстом. Что же касается текста, то он, несомненно, является главным доказательством содержания. Следует также учитывать, что с течением времени происходят перемены в руководстве сторон и новые руководители будут придавать большее значение тексту и практике его осуществления, а не первоначальным намерениям лиц, заключивших контракт. Значение текста тем больше, чем основательнее существующие между сторонами противоречия. Наконец, в случае передачи спора в суд или арбитраж решающим фактором будет текст.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Чем больше присматриваешься к практике ведения переговоров на самых различных уровнях, тем больше понимаешь, сколь важную часть человеческого общения они представляют. В одних случаях успешные переговоры дают организации большой выигрыш, в других – провал переговоров причиняет более чем ощутимые убытки. Причины неудачных переговоров могут носить объективный характер – несовместимость интересов сторон. Но такие случаи нечасты. Обычно квалифицированные переговорщики могут найти точки соприкосновения и получить более или менее взаимно приемлемые результаты.

Овладение основами культуры общения необходимо любому человеку в его повседневной жизни. Отсутствие такой культуры служит причиной многих скандалов как на производстве, так и в семейной жизни. С другой стороны, элементарные навыки в этой области ощутимо облегчают жизнь.

Недавно мне пришлось быть свидетелем такой сцены. На прием к чиновнику пришла молодая женщина. Посмотрев на нее исподлобья, секретарь буркнула: «Николай Иванович очень занят, Вам придется долго ждать». Посидев некоторое время, посетительница, указав на растение рядом со столом секретаря, спросила: «Как Вам удастся заставить его так пышно цвести? У меня такой же экземпляр, но он не цветет». Секретарь с удовольствием стала объяснять, что надо делать. Завязалась беседа. Через некоторое время секретарь доложила шефу о посетительнице, и она была принята.

Рядовой случай, но он весьма показателен. Умение общаться способно пробивать даже окружающие нас бюрократические стены. А ведь от этого нередко зависит решение жизненно важных для нас проблем. Что уж говорить о роли искусства общения в ходе деловых переговоров, зачастую призванных решать вопросы огромного значения. В наше время ни одна организация не может рассчитывать на успех без умения вести переговоры, и чем выше уровень этого умения, тем больше успех.

ЛИТЕРАТУРА

Бороздина Г.В. Психология делового общения. Уч. пособие. М., 2001;
 Дональдсон М., Дональдсон М. Умение вести переговоры. М., 2001;
 Лебедева М.М. Уметь вести переговоры. М., 1991;
 Мартин Дж. Язык делового общения. Искусство коммуникации с помощью электронных средств связи. М., 2001;
 Митрошенков О.А. Эффективные переговоры. Практическое пособие. М., 2000;
 Образцы договоров с комментариями. Международный коммерческий арбитраж. М., 1997;
 Сборник договоров с дискетой. М., 2000;
 Холопова Т.Н., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. М., 1995;
 Честара Дж. Деловой этикет. М., 2000;
 Esonoty P. Business Negotiating Basics. N.Y., 1994;
 Zewski R. Negotiation. Readings, Exercises, and Cases. Boston, 1993.

Содержание

УДК 34.....	2
ББК 67.412.2.....	2
Л 84.....	2
УДК 34.....	2
ПРЕДИСЛОВИЕ.....	3
ВВЕДЕНИЕ.....	3
I. ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ.....	5
А. Информация об участниках.....	5
Б. Предварительные переговоры.....	7
В. Разработка плана.....	7
Г. Ваша команда.....	8
Д. Руководитель организации.....	10
Е. Материальное обеспечение переговоров.....	11
II. СТРАТЕГИЯ ПЕРЕГОВОРОВ.....	12
А. Понятие стратегии.....	12
Б. Виды стратегии.....	14
Стратегия сотрудничества.....	14
Стратегия односторонней выгоды.....	15
Стратегия борьбы.....	17
III. СТИЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ.....	18
IV. ТАКТИКА ПЕРЕГОВОРОВ.....	20
А. Горизонтальный и вертикальный подходы.....	20
Б. Уступки.....	20
В. Методика переговоров.....	23
Г. Особые приемы.....	25
Д. Тактика давления.....	29
V. ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ.....	30
А. Создание атмосферы переговоров.....	30
Б. Начало переговоров.....	32
В. Фаза достижения соглашения.....	33
Г. Момент определения перспективы переговоров.....	36
Д. Настроения и чувства.....	37
Е. Формы общения.....	37
Ж. Новые технические средства.....	37
VI. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ.....	38
А. Общие положения.....	38
Б. Национальные особенности стиля.....	41
VII. ОДОБРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА ПЕРЕГОВОРОВ.....	42
VIII. ОФОРМЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ПЕРЕГОВОРОВ.....	43
А. Предварительные соглашения.....	43
Б. Структура соглашения.....	44
В. Основные требования к соглашению.....	45
Г. Ошибки при составлении соглашений.....	46
Д. Разработка текста соглашения.....	46
Е. Язык соглашения.....	47
Ж. Соглашение и его текст.....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	50
ЛИТЕРАТУРА.....	50

Издательство БЕК

115172, Москва, Новоспасский пер., д. 7А.

Телефон: (095) 786-69-81, 786-69-82 (Редакция)

Факс: (095) 912-66-26

E-Mail: office@beck-vostok.de Website: www.beck-vostok.de

Санитарно-эпидемиологическое заключение № 77.99.02.953. Д.001966.04.01 от 12.04.2001 г. о соответствии издания ОСТ 29.124-94 «Издания книжные, ОТУ» и санитарным правилам СанПин 1.2.685-98 «Гигиенические требования к изданиям книжным для взрослых»

Лицензия ЛР № 040537 от 21 октября 1997 г.

Учебное издание

Л у к а ш у к Игорь Иванович

Искусство деловых переговоров

Подписано в печать 24.07.2002 г. Формат 70x90^{1/32}.
Гарнитура Newton. Печать офсетная. Усл. печ. л. 15,21.
Уч. изд. л. 6,0. Тираж 3000 экз. Заказ № 2258

Отпечатано в полном соответствии с качеством
предоставленных диапозитивов на издательско-
полиграфическом предприятии «Правда Севера».
163002, г. Архангельск, пр. Новгородский, 32